

HACIA EL 2030: EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI) DE LA UNRAF



Año 2025

Universidad Nacional de Rafaela

Hacia el 2030 : el plan de desarrollo institucional PDI de la UNRAF. - 1a ed. - Rafaela : Ediciones UNRAF, 2026.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-4920-89-8

1. Administración de Planes de Desarrollo. 2. Planificación.
CDD 307.1



©Universidad Nacional de Rafaela, 2024

Bv. Roca 989, Rafaela

Santa Fe, Argentina

Tel. (+54 03492) 501155

info@unraf.edu.ar

editorial@unraf.edu.ar

<http://www.unraf.edu.ar/>

Autoridades UNRAF

Rector

Dr. Rubén Ascúa

Vicerrectora

Mg. María Cecilia Gutiérrez

Decano

Mg. Marcelo Costamagna

A/C Dirección editorial

Lic. Fernando García

Coordinación editorial

Lic. María Guadalupe Rey

Diseño editorial

Tec. Francisco Intelangelo

Gimena Blua

Corrección

Mag. María Eugenia Meyer

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones publicadas por Ediciones UNRAF incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista ni del Director Editorial, ni del Consejo Editor u otra autoridad de la UNRAF.



Atribución – No Comercial – Compartir por igual 4.0 Internacional (by-nc-sa 4.0)

No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. Esta licencia no es una licencia libre, y es la más cercana al derecho de autor tradicional.



Atribución (Attribution): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



No Comercial (Non commercial): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.



Compartir por igual (ShareAlike): En caso de modificación, transformación o construcción sobre el material, se debe distribuir la contribución bajo la misma licencia que la original.

Introducción

En un contexto global definido por la emergente sociedad del conocimiento, la aceleración de la globalización, y un panorama de crisis política y económica mundial, las instituciones de Educación Superior se convierten en pilares fundamentales de la sociedad.

Esta nueva realidad exige a las universidades revisar y adecuar sus mecanismos de gestión y autogobierno, a través de una planificación estratégica que se constituya en una reflexión profunda sobre su rol y misión.

Para el sistema universitario argentino, y en particular para la definición de los ejes de desarrollo del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), esta planificación se elabora a partir de la noción fundamental de Gobernanza, modalidad de gestión eficiente, legítima, cooperativa y menos jerárquica que prioriza la participación de la comunidad en la construcción e implantación de las decisiones.

La adopción de este concepto en la planificación estratégica implica atender dos dimensiones esenciales. Una interna, que asegura que el gobierno universitario y su comunidad definan de manera eficiente la orientación, los valores y las metas institucionales; y otra externa, que establece vínculos recíprocos con el entorno para garantizar que el proceso decisional tenga impacto y atienda a los grandes desafíos sociales.

La Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf), creada en 2014, impulsa la transformación a través del conocimiento, en un territorio definido por su sólida matriz productiva, su ecosistema de pymes y su entramado social.

Desde su concepción, asumió una identidad distintiva: la de ser un actor clave para el arraigo y el desarrollo territorial. Esto se formaliza en su Misión de formar personas altamente calificadas y comprometidas, capaces de diseñar estrategias productivas y sociales, anticipar desafíos de gestión y consolidar una cultura de cooperación, igualdad y responsabilidad pública. Su Visión la proyecta como una institución de referencia regional e internacional en innovaciones tecnológicas, pedagógicas, sociales y ambientales.

En estos primeros diez años, la Universidad ha experimentado una rápida expansión en su oferta académica y su comunidad universitaria, y el desarrollo clave de funciones como la investigación y la articulación territorial.

El Plan UNRaf 2030 marca un nuevo hito en la gestión institucional: constituye la síntesis de un proceso de construcción colectiva y alineación estratégica. Como resultado de un amplio proceso de planificación interna y externa, se propone, como objetivo principal, consolidar los logros alcanzados en esta primera década. Un plan de esta magnitud permite analizar esta trayectoria, identificar fortalezas y debilidades, y establecer estrategias claras para sostener y profundizar el crecimiento institucional.

Este documento estratégico, enriquecido con la primera evaluación externa de la Universidad (2024) y alineado con el Plan Estratégico Institucional 2020-2030 del CIN, ofrece la hoja de ruta institucional para la próxima etapa.

La elaboración del Plan Estratégico UNRaf 2030 se inició con una revisión histórica y diagnóstica de la trayectoria recorrida en materia de planificación institucional. Se centró en la articulación rigurosa de los marcos normativos esenciales de la Universidad: los Objetivos del Estatuto definitivo de la UNRaf (2021), que establecen el marco fundacional y la misión esencial de la institución, y las metas del Plan de Desarrollo Institucional 2025, que actuaron como un puente estratégico de corto plazo, garantizando la continuidad de las acciones.

Una doble perspectiva conformó los ejes del Plan: *De dónde venimos*, la trayectoria institucional consolidada, y *A dónde vamos*, el rumbo prospectivo, que dieron estructura y sentido a la formulación de los Desafíos 2030.

El proceso de construcción del Plan se llevó a cabo a través de encuentros participativos donde se abordaron temas emergentes y se definió la hoja de ruta. Se implementó una metodología estandarizada, apoyada por una herramienta digital, que permitió a todas las áreas de la Universidad formular sus objetivos, vinculando cada desafío, fundamentos e indicador 2030 con los objetivos estatutarios y de corto plazo. Esta sistematicidad aseguró que el Plan no solo sea una visión, sino una herramienta esencial para la mejora continua y la guía en la toma de decisiones.

La visión 2030 es consolidar a la UNRaf como una universidad pública referente en formación, investigación con impacto territorial y articulación comunitaria. Impulsada por la innovación tecnológica y una gestión eficiente, se proyecta como una institución con responsabilidad pública y calidad certificada, contribuyendo activamente a la transformación de su entorno.

El proceso de construcción colectiva de la Planificación UNRaf 2030

1- Lanzamiento del Plan PDI 2030

El primer encuentro del año 2025 realizado en el mes de febrero, marcó el inicio del proceso de construcción del Plan Estratégico UNRaf 2030. En el marco de su décimo aniversario, la Universidad emprendió esta instancia clave para proyectar su futuro institucional y consolidar su camino.

La jornada se centró en la alineación estratégica de los principales documentos normativos y prospectivos. El foco recayó en articular los objetivos establecidos en el Estatuto definitivo (2021), marco fundacional de la institución, y los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional para el 2025, consensuados a finales de 2024.

Además, el encuentro sirvió de marco para la presentación del documento “El proceso de institucionalización de la planificación estratégica en la Universidad Nacional de Rafaela” (2024), que ofrece una reconstrucción histórica y analítica del camino recorrido por la UNRaf en la consolidación de sus mecanismos de planificación estratégica.

También, se abordaron y priorizaron los temas emergentes que delinearán el horizonte de la planificación 2030. Entre estos elementos clave se destacaron:

- La definición y la consolidación de los valores institucionales que guiarán la acción de la Universidad en la próxima década.
- El análisis de los resultados y las lecciones aprendidas de la primera evaluación institucional, realizada en el año 2024, cuyas conclusiones proveen una base empírica fundamental para la planificación.
- El desarrollo de una metodología conjunta para el equipo de gestión.

El equipo responsable de llevar adelante las acciones de planificación estratégica presentó la metodología para la formulación de los objetivos estratégicos, así como la herramienta de apoyo digital diseñada para estandarizar y facilitar su elaboración.

Esta herramienta de planificación y seguimiento incorpora las siguientes dimensiones para cada objetivo propuesto:

Área	Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados		Indicadores 2030
			Objetivos 2025 al cual se vincula	Objetivo del Estatuto al cual se vincula	

Área: hace referencia al espacio de trabajo de la Universidad que conforma la estructura organizativa.

Desafío: una meta definida para un período de tiempo determinado.

Fundamentos: los principios que guían ese desafío. Una fundamentación breve de su significado e incorporación en el Plan.

Objetivos vinculados: las metas específicas y cuantificables que están directamente conectadas o alineadas al desafío planteado.

Indicadores 2030: las métricas y los valores de referencia utilizados para medir el progreso y evaluar el cumplimiento de los compromisos asumidos para el 2030.

Finalmente, se comunicó la agenda de trabajo detallada a desarrollar durante el proceso de elaboración del documento final "UNRaf hacia 2030".

Mes	Actividades
Marzo	Consolidación y puesta en común.
Abril	Consolidación y puesta en común.
Mayo	Revisión, presentación y comunicación del Plan. Puesta en común.
Junio	Consolidación del Plan 2025 con el Plan 2030. Presentación del documento PDI 2018-2024 y documento interactivo PDI 2030.
Julio	Presentación del cronograma Comunicación expansiva (1era etapa: Equipo de gestión y Direcciones de carrera; 2da etapa: Equipos de áreas, Consejos Académicos, Docentes, UNRaf Tec y CIT ; 3era etapa: Estudiantes, graduados/as, Consejo estratégico, social y consultivo, actores clave del territorio y comunidad en general.
Agosto	Taller de reflexión colectiva "La incorporación de escenarios para un plan estratégico universitario: la UNRaf hacia el 2030".
Septiembre	Ejecución de Plan de Comunicación. Etapas 2 y 3.
Octubre	Ejecución de Plan de Comunicación. Etapas 2 y 3.
Noviembre	Ejecución de Plan de Comunicación. Etapas 2 y 3.
Diciembre	Ejecución de Plan de Comunicación. Etapas 2 y 3.

2-Hoja de Ruta y fundamentos del Plan

Durante los meses de marzo y abril se llevaron a cabo encuentros que consolidaron la hoja de ruta y formalizaron el proceso de construcción del Plan UNRaf 2030.

En estas jornadas se detalló y validó el trabajo preliminar realizado, que incluyó la revisión de marcos y los temas emergentes, y se definieron y propusieron las acciones estratégicas inmediatas de cara a la elaboración de las metas específicas para el año 2025. El propósito fue articular los avances iniciales con la estrategia de trabajo a corto plazo que conduciría a la formulación completa del plan 2030, a partir de dos ejes fundamentales: *De dónde venimos y a dónde vamos*.



Encuentro de abril 2025: Hoja de ruta para la construcción definitiva del Plan Estratégico UNRaf 2030

2.1-Marco Estratégico: De Dónde Venimos y A Dónde Vamos

El Plan de Definición Institucional UNRaf 2030 se fundamenta en una doble perspectiva estratégica, que asegura la coherencia entre la trayectoria institucional y las aspiraciones futuras. Este marco se organiza en torno a dos ejes fundamentales: *De dónde venimos y A dónde vamos*.

De dónde venimos



De dónde venimos. Documento Interactivo UNRaf 2030. Proyectar un futuro (2025)

De dónde venimos establece el punto de partida y la base de conocimiento sobre la cual se construye el nuevo plan. Recoge los principales hitos de gestión y planificación que demuestran la evolución y el cumplimiento de la Misión institucional hasta la fecha. Los elementos clave que definen este origen estratégico son:

- **Objetivos del Estatuto UNRaf:** la referencia fundacional que establece el marco normativo y la misión esencial de la universidad.
- **Planificación Estratégica 2018-2024:** el mapa de ruta inmediato anterior, fuente de resultados y lecciones aprendidas.
- **Evaluación Institucional:** los procesos de autoevaluación y acreditación que ofrecen un diagnóstico de las fortalezas y las áreas de mejora.
- **Plan Estratégico Institucional CIN:** la alineación con las directrices y las metas fijadas a nivel del CIN, garantizando la pertinencia sistémica.
- **Objetivos 2025:** las metas de corto plazo que cierran el ciclo de planificación actual y sirven de puente hacia el horizonte 2030.

Dada la relevancia estratégica fundamental que adquirieron estos documentos en el diseño y la estructura del Plan, se presentan a continuación para una comprensión cabal del contexto y las metas.

Objetivos del Estatuto definitivo de la Universidad Nacional de Rafaela (2021)

A. Perspectiva de desarrollo
A.1.Gestar, desarrollar y transferir capacidades para la organización, la región y el país que permitan impulsar compromisos efectivos de integración y transformación social.
A.2.Propiciar procesos que aseguren el ejercicio pleno de derechos y obligaciones, la consolidación de la institucionalidad y la representatividad a través de acciones que favorezcan la justicia social y la democratización de vínculos sociales.
A.3.Proyectar su desarrollo estratégico desde una perspectiva de bienestar y participación comunitaria, sustentabilidad ambiental e integración urbana.

B. Perspectiva de gestión institucional
B.1. Crecer equilibradamente, concibiendo a las estructuras de gestión y organización como el soporte de las funciones sustantivas de la universidad.
B.2.Impulsar acciones de formación permanente para la comunidad universitaria en las distintas instancias de su trayectoria académica, personal, profesional y laboral.

C. Perspectiva científico - académica
C.1.Ofrecer formación en diferentes campos disciplinares y profesionales con excelencia académica y promoviendo la generación y el desarrollo del conocimiento en todas sus formas.
C.2.Proponer ofertas académicas que respondan a las necesidades de la región, a los requerimientos del sistema social y de la estructura productiva, a los desafíos del desarrollo y la innovación tecnológica, al compromiso con la sustentabilidad y a la mejora de la calidad de vida de las personas.
C.3.Desarrollar la investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento que contribuyan al avance científico, tecnológico y social fomentando la innovación en el territorio.

D. Perspectiva de articulación
D.1.Promover la vinculación académica e institucional con el conjunto del sistema universitario y científico tecnológico y con actores/as de desarrollo territorial.
D.2.Desarrollar actividades académicas y de articulación con el sistema educativo nacional y provincial y las áreas socioeducativas del municipio y la región.
D.3.Participar en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas innovadoras para acompañar el proceso de desarrollo regional.
D.4.Promover la internacionalización a través de políticas de vinculación con diferentes universidades y diversos organismos públicos y privados del exterior.

Objetivos del Plan de Desarrollo Institucional 2025

1.Participar, a través del CIN, en la defensa de la Universidad pública.
2.Incorporar la conmemoración de los 10 años de UNRaf a las acciones de este año.
3.Asegurar la calidad de las carreras actuales y garantizar la calidad de las que se están iniciando. <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad al SIED y su implicancia en sus diferentes formatos de carreras. - Propuestas de posgrado y doctorado.
4.Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.
5.Consolidar UNRaf Tec y su vinculación con el sector socio productivo. <ul style="list-style-type: none"> - Seguir incorporando la mirada tecnológica a los proyectos y procesos de transferencia. - Mejorar cuantitativamente la cantidad de SAT buscando la autosustentabilidad en el mediano plazo.
6.Seguir recorriendo y profundizando la línea ya consolidada del área de Desarrollo Emprendedor. <ul style="list-style-type: none"> - Realizar acciones específicas para vincular los trabajos pertinentes al eje investigación.
7.Seguir avanzando con los próximos pasos del CIT. <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la cantidad de investigadores
8.Profundizar el rol, la articulación y complementariedad de las funciones de las facultades con las Secretarías. <ul style="list-style-type: none"> - Promover las acciones de capacitación vía doctorados, maestrías y especializaciones. - Avanzar en el proceso de Curricularización de la extensión. - Seguir y profundizar la elaboración de cuadernos de cátedra como elemento distintivo de las áreas.

<p>9. Afianzar y potenciar los vínculos de la universidad con organismos e instituciones de la región ampliando y fortaleciendo su presencia y compromiso institucional y al mismo tiempo sostener las políticas de articulación y extensión que diferencian a nuestra universidad (becas, pasantías, deportes, cultura, programas de voluntariado).</p>
<p>10. Consolidar la internacionalización de la UNRaf.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas institucionales (Convenio por país en América y en todos los continentes). - Propuestas formativas compartidas.
<p>11. Profundizar el posicionamiento de UNRaf Global.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con foco en los países de Sudamérica y a través de las ofertas de Postgrado, Grado (propuestas híbridas), Diplomaturas y Cursos por cada una de las carreras e involucrando a los diferentes laboratorios. - Poner en funcionamiento los planes de acción surgidos de la evaluación externa.
<p>12. Poner en funcionamiento los planes de acción surgidos de la evaluación externa.</p>
<p>13. Consolidar el campus universitario físico y virtual teniendo como referencia la universidad del presente y del futuro.</p>
<p>14. Profundizar la implementación de los ODS en la UNRaf.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y articulación en torno a los ODS - PDI y ODS.
<p>15. Fortalecer el área de graduados/as e inserción laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporación al gobierno de la Universidad.
<p>16. Avanzar con el crecimiento de la Editorial teniendo como meta superar el promedio de los últimos años.</p>
<p>17. Seguir avanzando con la gestión integral y digital de la administración de la Universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expediente digital - indicadores. - Calidad (ISO 9001). - Seguridad.
<p>18. Seguir activando los procesos de auditoría para vincularlos a los organismos que podrían actuar como entes de Contralor (SIGEN, AGN).</p>
<p>19. Realizar el Plan Estratégico 2030.</p>

A dónde vamos



A dónde vamos. Documento Interactivo UNRaf 2030. Proyectar un futuro (2025)

A dónde vamos define la visión de futuro y los Desafíos 2030 que la UNRaf se propone abordar en la próxima década. Representa el rumbo institucional orientado a consolidar a la Universidad como un actor clave en el territorio.

El Plan 2030 se estructura en torno a los siguientes **Desafíos** por área de gestión:

Desafíos de Secretaría Académica

La UNRaf proyecta tres ejes principales para el año 2030 con el fin de robustecer su rol como referente en formación superior:

1. Fortalecer y profundizar el Área de Posgrado y Doctorados:

- Crear un Departamento de Posgrados para centralizar la gestión, coordinación y actualización de maestrías, especializaciones y doctorados
- Impulsar la promoción de programas a nivel nacional e internacional para atraer talento diverso.
- Implementar sistemas de gestión para el seguimiento integral de estudiantes y la evaluación del impacto.

2. Potenciar el impacto de las Tecnologías Educativas y Educación a Distancia:

- Consolidar estrategias de enseñanza innovadoras y expandir el alcance de la Universidad.
- Formalizar un Departamento específico para la gestión de la modalidad a distancia.

- Optimizar el rendimiento y la funcionalidad del SIED, capacitar a docentes en nuevas tecnologías y crear un ecosistema de formación digital.

3. Asegurar la calidad académica de las propuestas:

- Implementar un sistema integral de evaluación y monitoreo de la calidad académica, desde el diseño curricular hasta el impacto de los egresados.
- Contemplar procesos de acreditación nacional e internacional.
- Revisar periódicamente los planes de estudio y establecer mecanismos de retroalimentación con toda la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y graduados).

Desafíos de Secretaría de investigación y Transferencia Tecnológica

La función de I+D+i de la UNRaf busca fortalecer la investigación, profundizar las líneas existentes y ampliar la aplicación del conocimiento en el territorio. La proyección a 2030 se centra en profesionalizar su función y potenciar su impacto:

- 1. Fortalecer el impacto y la transformación territorial a través del conocimiento y transferencia generada por la I+D+i:** instrumentalizar políticas de investigación orientadas a una agenda temática prioritaria y estratégica, articulada con las facultades y dotada de seguimiento presupuestario.
- 2. Potenciar las capacidades de gestión de los procesos y sistemas de información de I+D+i:** consolidar un sistema de gestión de I+D+i basado en estándares internacionales para aumentar la robustez y transparencia de los procesos.
- 3. Fortalecer la actividad de I+D+i, a través del financiamiento interno y la captación de fuentes externas:** es necesario consolidar y ampliar los instrumentos vigentes para el financiamiento de proyectos y becas, así como fortalecer capacidades de integración con el ecosistema regional, nacional e internacional.
- 4. Fortalecer las capacidades institucionales para la difusión de la producción científica y tecnológica:** generar las condiciones para el inicio en investigación de estudiantes y docentes, consolidando y ampliando los instrumentos de becas, y financiamiento interno y externo. Monitorear la producción científica, apoyar eventos y productos editoriales, y consolidar el Repositorio Institucional y la comunicación de la ciencia para visibilizar la actividad.

Desafíos de Secretaría de Articulación

La Articulación Territorial de la UNRaf se enfoca en generar sinergias con el entorno. Sus logros principales son: fortalecer la vinculación con escuelas (XP UNRaf), crear la Escuela de Oficios, consolidar las pasantías para la inserción laboral, e institucionalizar el bienestar universitario y la perspectiva de género de forma transversal. La proyección a 2030 busca reforzar el impacto de la Universidad en el territorio y en la vida estudiantil:

- 1. Promover la integración activa y sinérgica con el territorio:** a través de proyectos que fomenten la integralidad de las funciones de la Universidad (docencia, investigación y articulación) para resolver problemáticas específicas y enriquecer la enseñanza.
- 2. Consolidar la Formación Profesional como eje referente en la formación para el empleo en la ciudad:** establecer una línea sostenida de propuestas alineadas con las necesidades territoriales y la oferta académica.
- 3. Consolidar el equipo de Bienestar Universitario y sus principales programas de acompañamiento en la vida universitaria:** brindar un acompañamiento integral del estudiantado (becas, pasantías, actividades deportivas/culturales, de salud), favoreciendo la inclusión, la permanencia, el egreso y la inserción laboral.

Desafíos de las Facultades: Estudios Profesionales-Tecnologías e Innovación para el Desarrollo - Ciencias Sociales y Humanidades

Las Facultades son las unidades académicas centrales que agrupan a docentes e investigadores por área. Su rol es integral, abarcando la docencia, investigación, transferencia y articulación. Los objetivos principales de las Facultades para el 2030 se centran en el desarrollo de posgrados y la consolidación de la planta docente:

- 1. Desarrollar y fortalecer las áreas de conocimiento:** fortalecer los vínculos con el sector socio-productivo e impulsar la investigación relevante y la internacionalización, mediante la supervisión de mecanismos de evaluación y seguimiento.
- 2. Gestionar Doctorados:** diseñar y gestionar formación de doctorados para garantizar la excelencia académica y la generación de conocimiento socialmente relevante, impulsando la investigación avanzada.

- 3. Fortalecer la planta docente:** continuar con el plan de concursos docentes anuales para robustecer la calidad académica y ofrecer estabilidad laboral, consolidando el sentido de pertenencia y participación institucional.
- 4. Consolidar la Carrera docente:** fomentar la formación permanente de los docentes-investigadores y apoyar su participación activa en las funciones de investigación y articulación con la comunidad.

Desafíos de UNRaf TEC

Actualmente, el centro UNRaf Tec es un actor reconocido a nivel local, convirtiéndose en una alternativa socio-tecnológica para las empresas del ecosistema socio-productivo de Rafaela y alrededores. Los desafíos a 2030 son:

- 1. Convertir al centro UNRaf Tec en un actor reconocido a nivel regional, nacional e internacional:** posicionarse como un referente regional y latinoamericano, elevando la calidad de sus servicios tecnológicos, difundiendo sus investigaciones y realizando proyectos de alto impacto, lo que requiere sostener la inversión en equipos y talento humano.

Desafíos de CIT Rafaela

El CIT cuenta con 12 investigadores/as y 32 becarios/as (28 doctorales y 4 posdoc). Desde el 2018, la formación de recursos humanos y la radicación de investigadores/as, consolidó una masa crítica en función de las necesidades y oportunidades del territorio. Sus desafíos a 2030 son:

- 1. Transformar el CIT Rafaela en Institutos del CONICET:** en el marco del convenio firmado entre CONICET y la UNRaf se proyecta la conformación de Institutos de investigación que continúen las líneas de investigación originales del CIT Rafaela.
- 2. Consolidar las herramientas para realizar Asistencia Técnica, Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN) y Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs):** convenios que formalizan la transferencia de conocimiento y tecnología del CONICET a empresas, permitiendo la asistencia técnica, la resolución de necesidades del mercado y el posicionamiento del CIT Rafaela en la región.

Desafíos de Desarrollo Emprendedor

La UNRaf ha avanzado significativamente en la vinculación con organizaciones y en la oferta de programas a medida, en Rafaela y su región. La propuesta para 2030 es:

- 1. Potenciar y diversificar la oferta de cursos y formación a medida, adaptándola a las necesidades del mercado laboral y profesional:** incrementar la cantidad y calidad de proyectos, generando un impacto sostenido en el ecosistema local y regional, mediante la mejora de la vinculación con actores externos, como empresas y escuelas secundarias, para potenciar el aprendizaje aplicado y la transferencia de conocimientos.
- 2. Fortalecer y potenciar la Tienda UNRaf:** diversificar la oferta de productos y generar estrategias que impulsen su visibilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Desafíos de Relaciones Internacionales

El área de Relaciones Internacionales de la UNRaf ha logrado establecer lineamientos estratégicos a largo plazo que incluyen enseñanza de idiomas, búsqueda de financiamiento externo y alianzas con socios internacionales. La estrategia UNRaf Global proyecta consolidar a la Universidad como un actor internacional clave, centrándose en:

- 1. Desarrollar acciones de vinculación nacional e internacional:** gestión y renovación de convenios con nuevas universidades, recepción de delegaciones, participación en congresos y ferias, entre otras propuestas.
- 2. Desarrollar y difundir la movilidad estudiantil saliente y entrante:** sensibilizar y fomentar la participación, formando "ciudadanos globales". Ampliar la oferta académica y fortalecer los servicios tecnológicos, para impulsar la transferencia de conocimiento internacional.
- 3. Articular con docentes y cátedras para realizar acciones de internacionalización en casa y con universidades partners:** se generan redes de colaboración con empresas, organismos estatales y la sociedad civil.

Desafíos del Área Administración Económico-Financiera

La UNRaf administra sus recursos priorizando la transparencia y eficiencia, con una mejora continua de procesos internos y apoyo tecnológico. El desarrollo de la infraestructura, especialmente el Campus UNRaf, ha sido un aspecto central. Los desafíos del área a 2030 son:

- 1. Avanzar con la urbanización y parquización del Campus:** inclusión de emprendimientos deportivos, plazoletas, parquización de la laguna de retardo y forestación, y gestión de nuevos financiamientos para construir edificios.
- 2. Posicionarse en el ranking de transparencia de universidades:** avanzar en el posicionamiento mediante la mejora del régimen de transparencia de sus actividades.

Desafíos de Auditoría Interna

Para asegurar la calidad y optimización, los procesos administrativos y financieros son permanentemente auditados por la Unidad de Auditoría Interna y cuentan con la certificación ISO 9001, buscando además formalizar un Sistema de Control Interno para un marco normativo más robusto. Los desafíos a 2030 son:

- 1. Avanzar en la modificación y formalización del Sistema de Control Interno (SCI):** aprobar y poner en funcionamiento el SCI, alineado con el Sistema Universitario Nacional.
- 2. Implementar auditorías de Seguridad Informática:** implementar auditorías periódicas y especializadas para proteger datos y gestionar riesgos tecnológicos.

Desafíos de Secretaría General

A través de la planificación anual y la articulación interinstitucional de proyectos clave, la Universidad ha logrado hitos significativos, como superar su primera evaluación externa y asegurar una presencia global en lo académico y en la provisión de servicios tecnológicos. Los desafíos a 2030 son:

- 1. Coordinar el desarrollo del Plan Estratégico 2030 y la vinculación con iniciativas externas y planes de desarrollo territorial:**
 - Completar y dar seguimiento al Plan Estratégico 2030 con indicadores y tableros de gestión.

- Preparar el modelo de gobernanza para la evaluación institucional 2029-2030, repensando el rol, las propuestas formativas, de investigación y de articulación de la UNRaf.
 - Anticiparse al mercado laboral para asegurar el objetivo de pleno empleo de futuros egresados, mediante políticas integradas de articulación e investigación.
2. **Preparar el modelo de gobernanza, gestión y acción para la evaluación institucional 2029-2030:** el objetivo central es preparar a la UNRaf para la segunda instancia de evaluación institucional que se presentará en 2029, enfocando la preparación en la gobernanza estratégica.
 3. **Preparar a la Universidad y sus estructuras para sostener el objetivo de pleno empleo de futuros/as egresados/as:** la UNRaf debe anticiparse a las demandas laborales futuras y recuperar la evaluación institucional como una oportunidad para repensar sus funciones sustantivas con miras al año 2030.
 4. **Construir la universidad digital que funcione de acuerdo a las futuras demandas tecnológicas, en articulación con Informática:** se plantea una digitalización integrada, que busque escalar en entornos no físicos a aquellos procesos clave para el desarrollo de la gestión institucional.
 5. **Consolidar y expandir su impacto internacional, impulsando una estrategia sostenible basada en la ampliación de su oferta académica y el fortalecimiento de sus servicios de laboratorios:** ampliar la oferta académica para atraer estudiantes internacionales, fortalecer redes de cooperación y posicionar a la UNRaf como referente en formación de calidad. Consolidar los servicios de laboratorios para impulsar la transferencia de conocimiento y tecnología.

Desafíos de Informática

Esta área ha fortalecido progresivamente su infraestructura. Implementó sistemas críticos (como el SIU) y elevó la complejidad de sus servicios, brindando soluciones avanzadas que incluyen desarrollo de *software*, servicios en la nube y análisis de datos. Los desafíos al 2030 son:

1. **Construir la universidad digital que funcione de acuerdo a las futuras demandas tecnológicas, en articulación con Secretaría General:** profundizar la digitalización integrada, incluyendo la consolidación del ecosistema SIU, la implementación de SUDOCU e IntraDoc (gestión digital de expedientes) y la mejora de la Credencial UNRaf en la PWA.
2. **Mejorar la Infraestructura y fortalecer el servicio de soporte técnico:** optimizar la conectividad y el sistema de gestión de tickets.

- 3. Fortalecer la Seguridad de la Información:** implementar políticas de backup, control de tráfico y auditorías/capacitaciones en ciberseguridad.
- 4. Formalizar la estructura del área:** optimizar su funcionamiento y capacidad de respuesta.

Desafíos de Editorial

UNRaf Ediciones nace con la misión de construir un catálogo editorial de calidad, que pondera el rigor académico-científico, junto a la producción de textos culturales de alto valor ético y estético. El Desafío 2030 es:

- 1. Posicionar a la Editorial como referente a nivel local y regional:** fortalecer sus colecciones, incentivar las publicaciones académicas y posicionarse como referente mediante la vinculación con el territorio.

3- Puesta en común y consenso del PDI 2030

Durante el mes de mayo, se realizó la puesta en común del PDI 2030. Este trabajo transversal implicó la revisión y el consenso de los principales desafíos, fundamentos y objetivos vinculados para cada una de las secretarías y unidades funcionales. En esta jornada no solo se validó la coherencia interna de los objetivos del PDI 2030, sino que también se institucionalizó un marco de acción unificado para la próxima década.

La planificación ha logrado integrar las necesidades específicas de cada área —desde la modernización de la gestión (digitalización, transparencia, seguridad informática) hasta la excelencia de las funciones sustantivas (nuevos doctorados, fortalecimiento I+D+i y formación para el empleo).

Secretaría Académica

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Fortalecer y profundizar el área de Posgrados y Doctorados.	Para fortalecer la oferta educativa de la Universidad Nacional de Rafaela y consolidar su rol como referente en la formación superior, se proyecta la organización formal del Departamento de Posgrados. Este departamento centralizará la gestión, coordinación, promoción, actualización de planes de estudio de las maestrías, especializaciones y doctorados, permitiendo una administración más eficiente de los recursos y una mejor articulación con organismos de acreditación, como la CONEAU. Dentro de este plan, se busca también fortalecer la promoción de programas de posgrado a nivel nacional e internacional, atraer estudiantes y docentes de diversas partes del mundo, e implementar sistemas de gestión académica que permitan el seguimiento integral del estudiantado y la evaluación de impacto de las propuestas formativas.	3	C1 C2
Potenciar el impacto de las Tecnologías Educativas y Educación a Distancia entiendo el proceso no sólo como un reto de infraestructura, sino profundamente pedagógico.	La incorporación de tecnologías educativas y la ampliación de propuestas en modalidad a distancia son elementos clave para la proyección institucional al 2030. Esto permitirá consolidar estrategias de enseñanza innovadoras, garantizar la calidad de los entornos virtuales de aprendizaje y expandir el alcance de la Universidad más allá del ámbito local y regional. La organización de un Departamento específico para la gestión y desarrollo de estas modalidades permitirá darle un entorno institucional a lo mencionado. El Departamento tendrá como objetivos prioritarios la mejora continua del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), la capacitación de docentes en el uso de nuevas tecnologías para la enseñanza, y la creación de un ecosistema de formación digital alineado con los estándares nacionales e internacionales en educación virtual.	3	C1 C2
Asegurar la calidad académica de las propuestas de UNRaf.	El crecimiento institucional debe ir acompañado de una garantía en la excelencia académica de las carreras y programas ofrecidos. Por ello, se prevé la implementación de un sistema integral de evaluación y monitoreo de la calidad académica que abarque desde el diseño curricular hasta el impacto de los egresados en el medio profesional. Este sistema contempla la aplicación de procesos de acreditación nacional e internacional, la revisión continua de planes de estudio, según las demandas del sector productivo y social, y la inclusión de mecanismos de retroalimentación con docentes, estudiantes y graduados. La UNRaf reafirma su compromiso con la educación de calidad y con la mejora constante de sus procesos académicos para garantizar la formación de profesionales altamente calificados.	3	C1 C2

Secretaría de Investigación y transferencia tecnológica

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Fortalecer el impacto y la transformación territorial a través del conocimiento y transferencia generada por la I+D+i.	Para alcanzar el impacto y la transformación territorial a través del conocimiento es preciso hacer esfuerzos planificados y estratégico en función de objetivos precisos. De esta manera, resulta necesario institucionalmente identificar y seleccionar ejes estratégicos de las áreas de conocimiento con las diferentes Facultades. Se trata de focos temáticos que responden tanto a las capacidades internas de la UNRaf como a los requerimientos territoriales. Contar con ejes de investigación priorizados exige dotarse presupuestariamente, así como hacer un seguimiento específico de los recursos, las actividades y sus resultados. De esta manera, la UNRaf avanza en la profesionalización de la función I+D.	4 y 14	C3 y A1
Fortalecer las capacidades de gestión de los procesos, sistemas de información de I+D+i en el ámbito de la UNRaf.	La planificación y el mejoramiento de la función I+D+i se apoyan en la generación, la integración y el análisis de datos. Se vuelve necesario disponer de un sistema de gestión que soporte los procesos de Investigación y Transferencia Tecnológica, diseñado e implementado en función de estándares internacionales. De esta forma, se favorece una mayor robustez y transparencia de los procesos de construcción de conocimiento, de acuerdo a las normas de calidad ya implementadas en la Universidad. Las capacitaciones y desarrollo de habilidades requeridas para la implementación también aportan a la profesionalización de la gestión.	4, 7 y 17	C3 y B1
Fortalecer la actividad de I+D+i en la UNRaf, a través de los esfuerzos de financiamiento interno y la captación de fuentes externas.	La actividad de investigación y transferencia es un compromiso de toda la universidad, en la que se desempeñan docentes, investigadores/as, estudiantes, graduados/as, no docentes y personal de gestión. Generar las condiciones para que la comunidad universitaria pueda desarrollar experiencias y capacidades de investigación es un compromiso transversal a todas las áreas de conocimiento, con particular énfasis en aquellas orientadas a la iniciación, tanto de estudiantes como de docentes. Para ello, es necesario consolidar y ampliar los instrumentos vigentes para el financiamiento de proyectos y becas, así como fortalecer capacidades de integración con el ecosistema regional, nacional e internacional.	4, 9 y 10	C3 y D1
Fortalecer las capacidades institucionales para la difusión de la producción científica y tecnológica.	El compromiso de la UNRaf con la actividad de I+D+i implica no sólo generar conocimiento relevante y pertinente, sino también, y fundamentalmente, que este tenga impacto. Para ello, es clave favorecer su circulación y visibilización. Ello implica monitorear la producción de I+D+i de la comunidad de la UNRaf y apoyar al desarrollo de eventos y productos editoriales de la propia Universidad donde publicar resultados. Además, es preciso acompañar a través de las políticas y acciones de I+D la consolidación del Repositorio Institucional de la UNRaf y las acciones de comunicación de la ciencia orientadas a dar visibilidad a la actividad y sus resultados en la UNRaf. De este modo se busca consolidar la identidad de la UNRaf en el territorio y en el ecosistema de CTI que integra.	4, 9 y 16	C3 y A1

Secretaría de Articulación con la Comunidad

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Promover la integración activa y sinérgica con el territorio (OSC, municipios, comunas, escuelas) de las funciones sustantivas de la UNRaf (docencia, investigación y extensión).	Se buscará fortalecer el rol de la universidad como actor territorial y referente en temáticas específicas en la vinculación con la comunidad. Se trata de promover proyectos articulados que vinculen las tres funciones sustantivas de la universidad. Se aspira a la construcción de conocimiento orientado a la resolución de problemáticas territoriales específicas que contemplen la vinculación de saberes. De esta manera, el proceso de enseñanza se nutre de la práctica. Se prevé la articulación de acciones de capacitación, difusión y promoción de la UNRaf, de vinculación con escuelas, así como el desarrollo de convocatorias coordinadas.	4, 8, 9, 14	A1, A3, D1, D3, D2
Consolidar la Formación Profesional como eje referente en la formación para el empleo en la ciudad.	Se aspira a establecer una línea sostenida de propuestas formativas para el empleo pensadas desde la universidad. Las mismas se estructurarán de acuerdo a las necesidades del territorio y en vinculación con la oferta académica de UNRaf. La relación con las carreras se plantea, además, como facilitadora de la construcción conjunta de procesos de sistematización e investigación sobre el mundo del trabajo.	4, 8, 9	D1, A2, C2, D2
Consolidar el equipo de Bienestar Universitario y sus principales programas de acompañamiento en la vida universitaria, dando apoyo al estudiantado para la Inclusión, la Permanencia, el Egreso y la Inserción Laboral.	El eje central del área implica brindar un acompañamiento integral a los y las estudiantes a lo largo de su trayectoria académica. Esta acción se traduce en el desarrollo de programas de becas y de pasantías, así como en la promoción de actividades deportivas y culturales, y en el acceso a la salud. De esta manera, se generan condiciones equitativas que favorecen el desarrollo personal y profesional, se contribuye a la reducción de la deserción y a la inserción laboral. Estas acciones generan una formación universitaria más inclusiva, diversa y comprometida con el bienestar de la comunidad estudiantil.	8	B1, B2

Secretaría Económico Financiera

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Avanzar con la urbanización y parquización del Campus.	Avanzar con la urbanización y parquización del Campus, tanto en el área ya construida como en las hectáreas restantes del predio. Emprendimientos deportivos, plazoletas, parquización de laguna de retardo, forestación. En paralelo, gestionar nuevas fuentes de financiamiento para construir y equipar nuevos edificios de aulas y laboratorios, de acuerdo al Master Plan del Campus.	13	B1
Posicionarse en el ranking de transparencia de Universidades.	Dentro de los objetivos 2025, se plantea el inicio de la participación en el ranking. El objetivo es avanzar en el posicionamiento top 10 del mismo, desarrollando las acciones necesarias para mejorar el régimen de transparencia de las actividades de la UNRaf.	17	B1

Secretaría General

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Coordinar el desarrollo del Plan Estratégico 2030 y la vinculación con iniciativas externas y planes de desarrollo territorial.	Apoyar la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico 2030. Se buscará facilitar la comunicación entre las áreas responsables de los diferentes planes y colaborar en la evaluación de su impacto. Se desarrollarán indicadores principales por cada una de las áreas y se construirán tableros de gestión que permitan que la información esté accesible. Siguiendo en esta línea, se propondrá también un manejo transversal de la información entre las distintas dependencias de la UNRaf (por ejemplo, entre Facultades; entre Secretaría Académica y Facultades; entre Investigación y Extensión, entre otras).	1.2.19	A3, D2
Preparar el modelo de gobernanza, gestión y acción para la evaluación institucional 2029-2030.	La experiencia transitada durante el primer proceso de evaluación institucional invita a la Universidad a prepararse para la segunda instancia que se deberá presentar en 2029. En ese marco, desde la Secretaría General se propone llevar adelante un plan de acción para lograrlo. Como principales inputs se tendrán en cuenta: la experiencia y los compromisos asumidos en la evaluación institucional anterior, las acciones derivadas de la planificación anual en el marco del plan de desarrollo institucional de UNRaf y los insumos provenientes del plan 2030. La evaluación institucional invita a la Universidad a repensar no solo la gestión cuantitativa de la información, sino también su proyección cualitativa. Para esta instancia, desde la Secretaría y, en conjunto con las definiciones establecidas desde Rectorado, se propone que las áreas puedan pensarse de cara al futuro: ¿cuáles serán las propuestas formativas en el 2029? ¿Qué modificaciones son necesarias en las propuestas actuales? ¿Qué líneas de investigación serán prioritarias? ¿Qué sectores del territorio demandarán acompañamiento de la universidad? ¿Qué rol ocupará la UNRaf en el 2030 en Rafaela, en la región y en el país? En resumen, para la próxima evaluación institucional, se preparará a la UNRaf en gobernanza estratégica.	12, 19	A3
Preparar a la universidad y sus estructuras para sostener el objetivo de pleno empleo de futuros/as egresados/as.	Si bien la evaluación institucional invita a autoevaluar la UNRaf, el equipo de gestión debe anticiparse a las demandas laborales del mundo del trabajo. Uno de los puntos por los que las casas de estudio son conocidas en el país, tiene que ver con la formación académica de las personas. No obstante, las funciones de extensión e investigación también son parte de la construcción identitaria de egresados/as de UNRaf. Con la mirada puesta en el 2030, a partir de leer el contexto futuro, predecir, e identificar acciones, resulta necesario repensar las propuestas formativas, las acciones de extensión y de investigación. Considerando que la UNRaf plantea en su ADN la gestión innovadora,	3, 9, 15	A1 B2 C1 D2
Construir la universidad digital que funcione de acuerdo a las futuras demandas tecnológicas, en articulación con Informática.	es necesario profundizar el camino hacia la digitalización iniciado hace varios años. En la evaluación institucional, se destacó positivamente la gestión de la información que maneja la UNRaf y el potencial de la misma. Desde la Secretaría se plantea una digitalización integrada, que busque escalar en entornos no físicos a aquellos procesos clave para el desarrollo de la gestión institucional.	12,13,17	B1
Consolidar y expandir su impacto internacional, impulsando una estrategia sostenible basada en la ampliación de su oferta académica y el fortalecimiento de sus servicios de laboratorios.	UNRaf Global proyecta su crecimiento hacia 2030 con el objetivo de consolidarse como un actor clave en la educación y la innovación a nivel internacional. La expansión de su oferta académica permitirá atraer estudiantes de distintos países, fortalecer redes de cooperación y posicionar a la universidad como un referente en formación de calidad, con propuestas flexibles y adaptadas a las demandas del contexto global. A su vez, la consolidación de los servicios de laboratorios impulsará la transferencia de conocimiento y tecnología, generando mayor vinculación con el sector productivo y brindando soluciones innovadoras a nivel internacional. Esta estrategia no solo amplía el impacto de UNRaf, sino que también refuerza su compromiso con el desarrollo sostenible y la transformación digital.	1.2.10,11	D4

Auditoría Interna

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Avanzar en la modificación y formalización del SCI.	Aprobar el Sistema de Control Interno de la UNRaf, en el marco de las definiciones del CIN (Sistema de Control Interno integral e integrado de todo el Sistema Universitario Nacional aprobado en Acuerdo Plenario) y de la autonomía universitaria. Rescatar experiencias de otras UUNN para tomar de referencia. Poner a la auditoría como eje central que garantice la transparencia en su funcionamiento.	18,1	B1
Auditorías de seguridad informática.	Implementar procesos de auditoría de los sistemas informáticos con personal idóneo, analizando la seguridad en la protección de datos, gestión de riesgo, planes de contingencia, vulnerabilidades, uso de software de terceros, simulacros de ataques y phishing, entre otros.	13, 17	B1

Facultad de Estudios Profesionales

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Desarrollar y fortalecer las áreas de conocimiento (transversal).	Fortalecer vínculos con el entorno socio-productivo: estrechar lazos con empresas, organizaciones e instituciones del sector profesional relevante para los estudios de la facultad. Propiciar líneas de investigación que nutran las necesidades de las áreas de conocimiento. Promover la internacionalización. Desarrollar mecanismos de evaluación y seguimiento de las acciones realizadas por área de conocimiento.	14	C1
Gestionar el Doctorado en Gestión de las organizaciones.	Desarrollar los procesos necesarios para la implementación. Preparar a las áreas para la gestión de los resultados del Doctorado (Secretaría académica - Graduados/as y desarrollo profesional - Secretaría de investigación y transferencia tecnológica). Evaluar la implementación de los primeros años del Doctorado. Preparar la propuesta para la acreditación ante la CONEAU.	3	C2
Gestionar la carrera docente (transversal).	Implementar programas de formación pedagógica y actualización disciplinar para sus docentes. Esto es crucial para asegurar la calidad de la enseñanza y la incorporación de nuevas metodologías y conocimientos. Regularizar la situación de los concursos y carrera docente en la medida que el presupuesto y la realidad universitaria lo permita.	8	B2

Facultad de Tecnologías e Innovación para el Desarrollo

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Desarrollar y fortalecer las áreas de conocimiento.	Áreas de conocimiento fortalecidas pueden responder mejor a las demandas del sector productivo, tecnológico y gubernamental local y regional, en el cual se encuentra radicada la UNRaf, al tiempo que se generan redes que contribuyen al desarrollo territorial.	2,3,4,5,8,9, 11 y 12	C1, C3 y D1
Formular y gestionar la propuesta académica de Doctorado.	Contar con una propuesta de doctorado permite la formación de docentes e investigadores altamente calificados, fundamentales para la generación de conocimiento, logrando la especialización en áreas estratégicas para el desarrollo de la región. Además, complementa la oferta educativa de la Universidad, permitiendo que los graduados de carreras de grado continúen su formación académica y puedan sumar profesionales que ya cuenten con títulos de especialización y maestría. Por otra parte, un programa doctoral fomenta la investigación avanzada, generando nuevos conocimientos aplicables a distintos sectores, permite el fortalecimiento de líneas de investigación y genera soluciones innovadoras en áreas como la salud, la biotecnología, la informática, la industria, entre otras. Por último, contar con propuestas de doctorado en universidades jóvenes y alejadas de las grandes ciudades del país contribuye al acceso a la educación de alto nivel en la región, logrando la descentralización del conocimiento y el desarrollo equitativo del país.	3	C1, C2 y C3
Fortalecer la planta docente a través de concursos y carrera académica.	Continuar con el plan de concursos docentes anual, de tal forma de seguir fortaleciendo la UNRaf desde el punto de vista académico, entendiendo que esta es una arista clave para ofrecer educación de calidad. Este enfoque permite a través de la estabilidad laboral que se ofrece al docente, lograr un mayor compromiso y sentido de pertenencia a la institución, ya que además de contribuir a la formación de los estudiantes, habilita al profesor ordinario a desempeñar otros roles, tales como formar parte de jurados de concursos, representar a sus pares en el Consejo Académico y Superior. En cuanto a la Carrera docente es la instancia que garantiza la formación continua del cuerpo académico, así como la producción científica y tecnológica y la vinculación con la comunidad, fortaleciendo de esta forma la calidad de la educación superior como eje fundamental del desarrollo del país, incorporando la visión de la internacionalización.	3,4,8,12	B2

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Diseñar y presentar el Doctorado en Educación.	Promoción y fortalecimiento en la formación de posgrado en el campo de la educación, mediante una propuesta de excelencia académica, y la generación y el desarrollo de conocimientos socialmente relevantes.	3	C2
Consolidar la Carrera Docente en el ámbito de la Facultad.	La consolidación de la Carrera Docente en las unidades académicas, además de cumplimentar con un requerimiento estatutario y normativo, contribuirá a los procesos de evaluación permanente del desempeño profesional de los/as docentes-investigadores/as.	3,12	B2
Continuar con el proceso de regularización y fortalecimiento de la planta de profesores/as-investigadores/as de la Facultad.	La regularización y el fortalecimiento de la planta de profesores/as-investigadores/as son recomendaciones expresas de CONEAU en el marco de la Evaluación Institucional.	3,12	B2
Continuar promoviendo la formación de los profesores/as-investigadores/as de la Facultad y la participación en actividades de investigación y/o articulación con la comunidad.	La formación permanente y en servicio de los/as profesores/as-investigadores/as de la Facultad, así como la participación en actividades de investigación y/o articulación con la comunidad, además de ser funciones sustantivas de la UNRaf, previstas en el Estatuto, contribuirán al fortalecimiento y mejoramiento de la calidad del proyecto y propuesta institucional y académica.	4, 7, 8, 9 y 12	B2

UNRaf Tec

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Convertir al centro UNRaf Tec en un actor reconocido a nivel regional, nacional e internacional.	Actualmente, el centro UNRaf Tec es un actor reconocido a nivel local, convirtiéndose en una alternativa socio-tecnológica para las empresas del ecosistema socio-productivo de Rafaela y alrededores. Convertir al centro UNRaf Tec en un actor reconocido del territorio regional, sobre todo de América Latina, es un gran desafío para la Universidad. Llevarlo a otro nivel conlleva retos como: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse actualizado en temáticas de servicios tecnológicos. - Mantener y mejorar la calidad y metodologías de servicios. - Difundir y publicar los proyectos/investigaciones del centro. - Fortalecer relaciones/vinculos con otros actores del ecosistema de I+D+i de la región. - Profundizar la realización de proyectos de impacto con empresas de la región como casos testigos. Esto conlleva el sostenimiento e incremento de los equipos de trabajo de los laboratorios y áreas de soporte, como así también la actualización de equipamiento tecnológico.	5	C3

CIT Rafaela

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Transformar el CIT Rafaela en Institutos del CONICET.	En el marco del convenio firmado entre CONICET y la UNRaf se proyecta la conformación de Institutos de investigación que continúen las líneas de investigación originales del CIT Rafaela. Actualmente el CIT cuenta con 12 investigadores/as y 32 becarios/as (28 doctorales y 4 posdoc). Desde el 2018, la formación de recursos humanos y la radicación de investigadores/as, consolidó una masa crítica en función de las necesidades y oportunidades del territorio. Este escenario habilita ya el inicio de una transición del CIT a Institutos.	4, 7 y 10	A1 y B1
Consolidar las herramientas para realizar Asistencia Técnica, Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN) y Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS).	Los STAN y PDTS son instrumentos que otorgan un marco legal a la transferencia de conocimientos y/o tecnologías. Este tipo de convenios son una herramienta para formalizar la vinculación con empresas u otras entidades que requieran conocimiento de personal científico-tecnológico del CONICET. La consolidación de estas herramientas contribuirá a la asistencia técnica, a la resolución de necesidades del mercado, en los cuales una o más organizaciones –públicas o privadas– se constituyen como demandantes y/o adoptantes de la tecnología desarrollada, al desarrollo de actividades científicas tecnológicas como ensayos, análisis, dictado de cursos y capacitaciones, asesorías y/o consultorías institucionales. Este tipo de actividades permitirán el posicionamiento del CIT Rafaela en su área de influencia.	4 y 9	A1 y C3

Desarrollo Emprendedor

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Fortalecer la formación emprendedora de estudiantes y docentes de la UNRaf.	Incremento de la cantidad y calidad de los proyectos emprendedores, con el fin de generar un impacto sostenido en el ecosistema emprendedor local y regional. Además, se busca mejorar la vinculación con actores externos, como empresas y escuelas secundarias, para potenciar el aprendizaje aplicado y la transferencia de conocimientos.	6,9	A1 - B2
Potenciar y diversificar la oferta de cursos y formación a medida, adaptándola a las necesidades del mercado laboral y profesional.	La UNRaf ha avanzado significativamente en la vinculación con organizaciones y en la oferta de programas a medida, en Rafaela y su región. En este desafío en particular, se busca aumentar la cantidad de empresas involucradas, ampliando el alcance geográfico, diversificar las temáticas ofrecidas e incorporar metodologías innovadoras que faciliten el aprendizaje continuo.	4, 6, 9, 11	A1 - C2
Fortalecer y potenciar la Tienda UNRaf.	Este desafío implica diversificar la oferta de productos y generar estrategias que impulsen su visibilidad y sostenibilidad en el tiempo. La realización de concursos que fomenten la participación de la comunidad universitaria y el desarrollo de estrategias de comercialización innovadoras permitirán dinamizar su crecimiento.	6	B1

Relaciones Internacionales

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Desarrollar acciones de vinculación nacional e internacional.	Los objetivos de estas acciones son visibilizar y posicionar a la Universidad, tal como se manifiesta en el Art. 7 del Estatuto, tanto en el ámbito nacional como internacional. Además, el área se propone gestionar convenios con nuevas Universidades y renovar convenios a vencer. Se continuará colaborando con UNRaf Global en la difusión de las propuestas formativas. Las acciones previstas incluyen el recibimiento de delegaciones extranjeras, la asistencia a eventos de índole internacional y la participación de los miembros de RRII en congresos, ferias y misiones internacionales.	2,10,11, 14	D4
Desarrollar y difundir la movilidad estudiantil saliente y entrante.	Se propone el desarrollo de acciones estratégicas de sensibilización y fomento de los programas de movilidad internacional con el objetivo de que más estudiantes conozcan las ofertas vigentes, se interesen y participen de los intercambios, lo que enriquecerá su paso por la universidad y su curriculum como futuros profesionales. Se busca generar en el estudiantado un crecimiento tanto profesional como personal, formando ciudadanos globales, con la capacidad de desenvolverse en contextos diversos, diferentes, desalentando el racismo y los prejuicios preexistentes, y fomentando la tolerancia a la diversidad cultural. De este modo, se implementarán también los ODS 4 y 17.	2,10,14	D4
Articular con docentes y cátedras para acciones de internacionalización en casa y con universidades partners.	Se generan redes de colaboración con empresas, organismos estatales y la sociedad civil.	2,10,14	D4

Informática

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
<p>Construir la universidad digital que funcione de acuerdo a las futuras demandas tecnológicas - Articulado con Secretaría General.</p>	<p>Consolidación de la implementación del ecosistema SIU para mejorar el funcionamiento integral de la Universidad. Se plantea a los sistemas existentes con acceso a través de Huarpe de SIU-Mapuche, SIU-Diaguita y el análisis para la implementación del módulo Proveedores . Avance en la implementación y el uso de SUDOCU para la gestión digital de expedientes, incorporando sistema IntraDoc en reemplazo de CONDOC.</p> <p>Implementación de procesos de despacho según RootMap de expedientes.</p> <p>Desarrollo y migración de ConDoc a IntraDoc, desarrollo de capacitaciones para usuarios finales.</p> <p>Desarrollo y mejora de la Credencial UNRaf en la PWA. Actualización y publicación, ajustando los parámetros requeridos de los Stores de Google y Iphone. Desarrollo e incorporación de un apartado para graduados y el portal de empleos.</p> <p>Profundización del desarrollo y la utilización de herramientas para el análisis visual de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar análisis específicos para apoyar la toma de decisiones en áreas como Titulaciones, Graduados y Becas, y colaborar con la Secretaría de Investigación y Transferencia Tecnológica en la definición y gestión de métricas. -Investigación y UNRaf TEC: desarrollar herramientas específicas para apoyar las áreas UNRafTec y Secretaría de Investigación. Se plantea el relevo de procesos hoy llevados manualmente en archivos excel para generar automatización de los mismos y repositorio de datos centralizado, a partir del desarrollo de software que responda a los requerimientos de las áreas. 	3.12,19,17	B1 B2
<p>Mejorar la Infraestructura y fortalecer el servicio de soporte técnico.</p>	<p>Continuación de la mejora de la conectividad de acuerdo a las demandas futuras de la universidad digital.</p> <p>Infraestructura: en Edificio E21, implementación y cierre de anillo de FO en base a la finalización del edificio para mejorar la capacidad y redundancia. En Edificio 4 y Lab, redefiniciones de las VLAN, segmentación y accesos wifi validados en base a las nuevas actividades.</p> <p>Fortalecimiento del área de soporte técnico. Mejora del sistema de gestión de tickets de soporte para garantizar el funcionamiento de los sistemas y equipos, continuando el plan de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipamientos TIC.</p> <p>Capacitaciones continuas a los usuarios sobre los sistemas, tecnologías y ciberseguridad.</p> <p>Formalización y mejora de los procesos de inducción para el personal del área de soporte.</p>	3.13, 14,17,19	A2, A3
<p>Fortalecer la seguridad de la información.</p>	<p>Adecuación e implementación de políticas de backup y uso de datos, sistemas de medición y control de tráfico de red, y la realización de auditorías y capacitaciones en ciberseguridad.</p>	3,13,17	A1, A2, B4
<p>Formalizar la estructura del área.</p>	<p>Con el objetivo de optimizar el funcionamiento del área y fortalecer su capacidad de respuesta frente a los procesos, se avanza en la formalización de su estructura organizativa. Esta reorganización busca establecer roles y funciones claras que permitan una gestión fluida, adaptable (ad hoc) y proactiva, acorde a las necesidades dinámicas del entorno institucional, teniendo en cuenta la categorización y concursos.</p>	3,17,19	B1, B2

Editorial

Desafío	Fundamentos	Objetivos vinculados	
		Objetivos 2025	Objetivo del Estatuto
Posicionar a la Editorial como referente a nivel local y regional.	UNRaf Ediciones nace con la misión de construir un catálogo editorial de calidad, que pondera el rigor académico-científico conjugado con la producción de textos culturales de alto valor ético y estético. En vistas de las acciones llevadas adelante por la Editorial en los años transcurridos, se buscará: -Fortalecer las colecciones existentes. -Promover la publicación en los espacios docentes y de investigación. -Construir herramientas de vinculación de UNRaf Ediciones con el territorio, que permitan posicionar a la Editorial como referente.	16	B1 B2 D1

4- Presentación del Plan UNRaf 2030

El mes de junio de 2025 marcó la formalización del documento PDI 2018-2024 y, simultáneamente la presentación del nuevo Plan de Desarrollo Institucional UNRaf 2030, con el apoyo de dos documentos base: un escrito titulado Plan de Desarrollo Institucional UNRaf 2030, y una versión interactiva síntesis, PDI 2030, diseñada para facilitar la comunicación de los puntos centrales del Plan, y ofrecer un acceso ágil y dinámico a sus contenidos.



Publicación “El proceso de planificación estratégica en la Universidad Nacional de Rafaela” (2024)



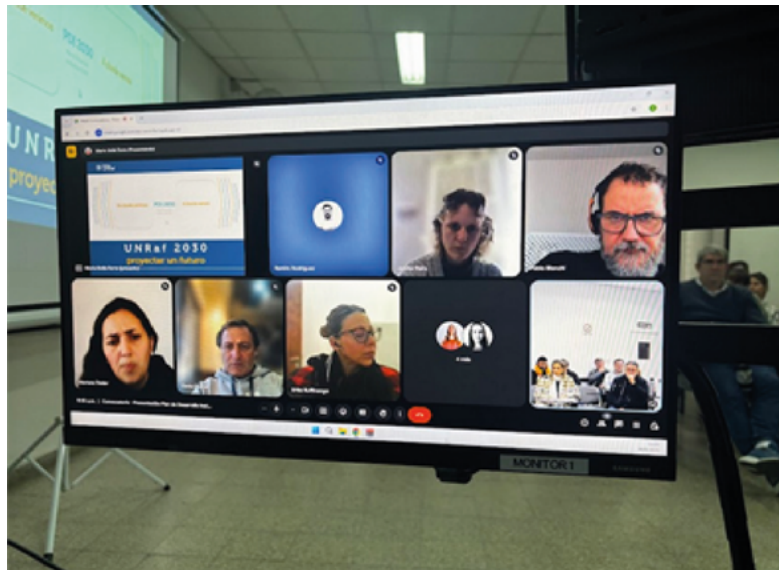
Documento Interactivo UNRaf 2030. Proyectar un futuro (2025)



Documento Interactivo UNRaf 2030. Proyectar un futuro (2025). Desafíos



Jornada del mes de junio. Presentación PDI 2030



Jornada del mes de junio. Presentación PDI 2030

LOCALES | LUNES 30 DE JUNIO DE 2025

UNRaf 2030: anticipar desafíos para las transformaciones sociales, tecnológicas y profesionales

Esta Universidad Pública presentó el Plan Estratégico con los lineamientos institucionales que guiarán su crecimiento en los próximos años. La propuesta busca expandir los resultados conseguidos hasta la actualidad.



"Este es un mundo que cambia y queremos dar respuestas útiles para el entramado social y productivo de la región", dijo el rector, Rubén Ascúa.
Crédito: UNRAF

Diario La Opinión, 30/06/2025

5- Comunicación Estratégica del PDI 2030

La estrategia de Comunicación expansiva para el nuevo PDI 2030 se inició el 7 de julio y se proyectó en tres etapas clave:

1. **Etapa 1:** Equipo de gestión y Direcciones de carrera.
2. **Etapa 2:** Equipos de áreas, Consejos Académicos, Docentes, UN-Raf Tec y CIT.
3. **Etapa 3:** Estudiantes y graduados/as, Consejo estratégico, social y consultivo, actores clave del territorio, y comunidad en general.

La primera etapa se enfocó en los actores internos y de gestión académica. Los principales destinatarios incluyeron al Equipo PDI, los Directores/as de carrera y la Secretaría Académica.



Pieza gráfica PDI 2030. Presentación del Plan de Desarrollo Institucional



Presentación del PDI 2030. Personal de Secretarías Y Directores/as de carrera

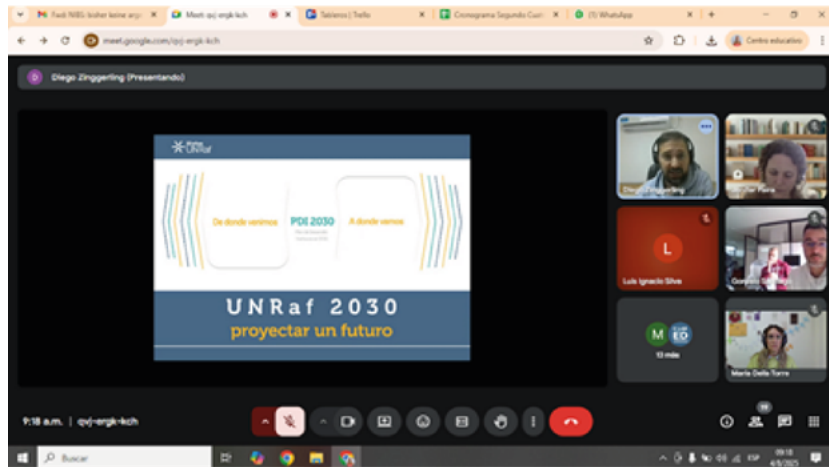
La segunda etapa amplió el alcance a las áreas de Tecnología, Investigación y Estructura de gobierno. Los destinatarios fueron: CIT, UNRAf Tec, Secretaría de Investigación y Transferencia Tecnológica, Consejo Académico, Docentes y Decanos/as.



Presentación del PDI 2030. Docentes



Presentación del PDI 2030. Investigación y Desarrollo emprendedor



Presentación del PDI 2030. UNRaf Tec

La tercera etapa, orientada a la comunidad, los graduados y los actores clave del territorio, se proyectó para el segundo semestre del año.

6- Taller “La incorporación de escenarios para un plan estratégico universitario: la UNRaf hacia el 2030”. Análisis histórico y construcción de escenarios

En el mes de agosto se llevó a cabo el Taller “La incorporación de escenarios para un plan estratégico universitario: la UNRaf hacia el 2030” con el objetivo de reflexionar sobre objetivos ya elaborados y visualizar escenarios de futuro, manteniendo el foco en el PDI 2030. En el encuentro participaron 17 referentes de áreas, secretarías y/o procesos clave de la UNRaf, con la coordinación de un moderador externo.

El Taller se desarrolló en dos etapas. En una primera instancia, se revisaron los acontecimientos más relevantes de la UNRaf en su décimo aniversario. En una segunda instancia se propuso la construcción de escenarios imaginarios al 2030. Para ello, se utilizaron dos herramientas claves:

- *Metodología prospectiva*, conceptualizada por Michel Godet (1993), centrada en la anticipación y la construcción participativa de futuros deseados, en la que se analizan los escenarios que permiten identificar amenazas, oportunidades y definir un “escenario apuesta” para planificar actividades futuras.
- *Rueda de futuros*, que ayuda a ordenar y mapear en una representación visual las posibles implicancias de un hecho concreto.



Mesa de trabajo



Puesta en común



Nube de palabras predominantes en el proceso

Los resultados grupales se reelaboraron para el cierre del proceso y se plasmaron en las imágenes que se describen a continuación:

La Universidad se proyecta como un faro.

Un campus vivo, moderno y abierto que late con la región: naturaleza como aula, tecnología como músculo y 15 ramas como columna vertebral.

Innovación con raíces locales que se ve y se toca: patentes, prototipos, papers y soluciones concretas para escuelas, pymes, municipios y organizaciones.

Puentes de luz que conectan un ida y vuelta: el conocimiento circula y la comunidad se reconoce dentro.



Imágenes de Cierre del Taller

Las conclusiones del taller arrojaron tres conceptos fundamentales para las próximas planificaciones de la UNRaf:

- **Sostenibilidad y proyección:** valoración de lo construido y proyección del futuro mediante la observación y el análisis del contexto para alcanzar las metas.
- **Comunidad y valor humano:** capacidad para integrar a diversas generaciones en una reflexión permanente que integre la educación, la gestión universitaria y la innovación.
- **Vínculos territoriales:** apoyo en redes de pertenencia en el territorio y proyección de nuevos vínculos como factores clave de crecimiento.

También, se propuso realizar un análisis de consistencia entre el PDI 2030 y los emergentes del Taller. El resultado permitirá continuar con la proyección de la Universidad, incorporando las nuevas miradas surgidas del proceso de reflexión.

7- Comunicación estratégica del Plan en el Territorio

La tercera y última etapa de la Comunicación estratégica del Plan estuvo orientada a la comunidad, los/as graduados/as y los actores clave del territorio. Los destinatarios principales fueron estudiantes / graduados/as; y la comunidad en general, vía prensa y redes sociales, gestionada por el área de Comunicación. Se incluyó también al Consejo estratégico social y productivo y a los partners internacionales, estos últimos a cargo de RRII y Unraf Global.

Esta instancia se caracterizó por un amplio contacto con actores clave del territorio como la Municipalidad, el CCIRR, INTI/INTA y Sociedad Rural, escuelas e instituciones. Estuvo a cargo de la Secretaría de Articulación con la Comunidad.



Comunicación estratégica del Plan



Presentación del Plan al Consejo Estratégico, Social y Productivo

8- Jornada de Balance

Durante el mes de diciembre, se llevó a cabo un encuentro de cierre con el fin de recapitular lo transitado y proyectar el año 2026 alineado al 2030. En esta jornada, cada una de las áreas integrantes de la construcción del PDI, expresó sus logros alcanzados en el 2025 y sus objetivos de cara al 2026.

El equipo que coordinó el PDI reforzó la importancia de alinear las metas del año siguiente a los resultados de la auditoría ISO 9001, a los emergentes del proceso de la evaluación institucional, a los objetivos parcialmente cumplidos en el año 2025 y a los desafíos que implicará la mudanza de todo el equipo al Campus de la UNRaf.



Conclusión

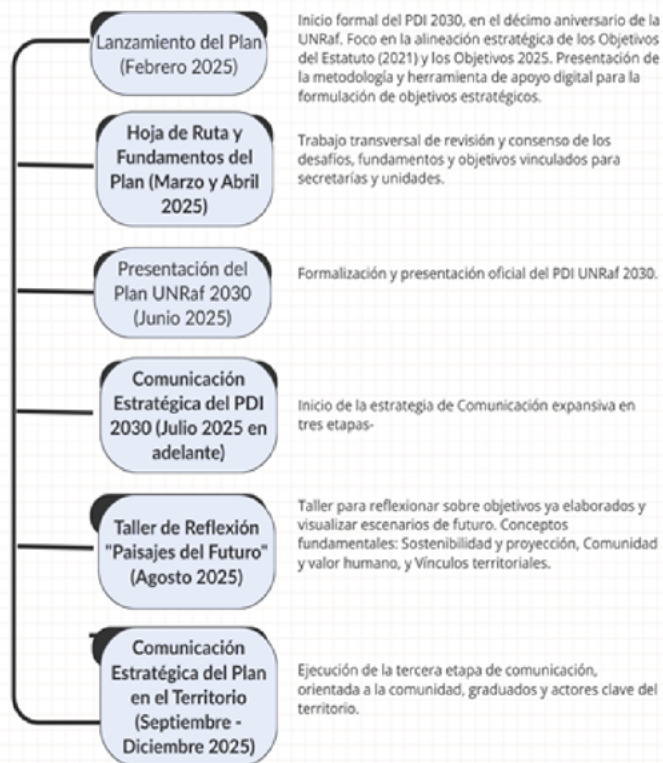
El Plan de Definición Institucional UNRaf 2030 trasciende la mera planificación para convertirse en la carta fundacional de la próxima década. La institución no solo consolida los logros de sus primeros diez años, sino que también incorpora la visión y la sistematicidad necesarias para anticipar los desafíos del futuro.

Mediante un proceso riguroso y participativo, que conecta los fundamentos estatutarios con las metas prospectivas, el Plan garantiza la coherencia institucional y la mejora continua en la toma de decisiones.

La UNRaf 2030 se proyecta como una universidad pública comprometida con una gestión eficiente y transparente. Enfocarse en la búsqueda permanente de la excelencia académica, en la investigación con impacto territorial y la innovación tecnológica, no solo satisface las demandas de formación, investigación y vinculación, sino que contribuye al desarrollo sostenible, inclusivo y productivo de su entorno. Logra consolidarse, así, como un actor indispensable para la transformación regional a través de la gestión del conocimiento.

Para materializar esta visión, la institución asume el compromiso de mantener una dinámica continua, abierta y participativa del PDI. Esto implica establecer un ciclo permanente de seguimiento, evaluación y ajuste de los objetivos y desafíos estratégicos planteados. Es a través de esta gobernanza estratégica, que articula la planificación, la acción y la reflexión colectiva, que la UNRaf garantizará la pertinencia de sus acciones, impulsará la profesionalización de su gestión y asegurará la sostenibilidad de su impacto a largo plazo, reafirmando su trayectoria de crecimiento y su contribución al futuro de la región.

ETAPAS DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PDI UNRaf 2030



Síntesis Proceso de elaboración del Plan UNRaf 2030

Referencias bibliográficas

Codner, D.; Costamagna, M.; Della Torre, M.; Meyer, M. (2024). El proceso de planificación estratégica en la Universidad Nacional de Rafaela. Período 2018-2024. Ediciones UNRaf.

Costamagna, M.; Della Torre, M.; Minetti, A.; Rodríguez, R. (2025). La incorporación de escenarios para un plan estratégico universitario: la UNRaf hacia el 2030 [Ponencia]. Congreso Latinoamericano y Caribeño de Investigación (COLACI). Cartagena.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) (2020). Plan Estratégico Institucional 2020 – 2025. Ac. Pl. N° 1127/21 - Anexo. CIN.

UNRaf (2021). Estatuto definitivo de la Universidad Nacional de Rafaela. https://www.unraf.edu.ar/images/UNIVERSIDAD/NORMATIVAS/estatuto_universitario_unraf.pdf

UNRaf (2023). Informe de Autoevaluación Institucional. https://www.unraf.edu.ar/images/evaluacionInstitucional/Informe_CONEAU_-_FI-NALLLLLLLLLLLLL.pdf

 UNRaf
Ediciones

