



---

**PLAN ESTRATÉGICO  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SANTIAGO DEL ESTERO  
2019 - 2029**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>7</b>
<b>ESTRUCTURA ESTRATÉGICA</b>	<b>9</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2029</b>	
<b>BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VALORES, VISIÓN</b>	<b>12</b>
<b>GESTIÓN ACADÉMICA: EJE ESTRATÉGICO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>14</b>
<b>INVESTIGACIÓN: EJE ESTRATÉGICO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>17</b>
<b>EXTENSIÓN: EJE ESTRATÉGICO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>19</b>
<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA: EJE ESTRATÉGICO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>20</b>
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN: EJE ESTRATÉGICO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>21</b>
<b>PROTOCOLO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: FASES</b>	<b>23</b>
<b>PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019 - 2022</b>	
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	<b>26</b>
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>36</b>
<b>EXTENSIÓN</b>	<b>40</b>
<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</b>	<b>43</b>
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	<b>46</b>
<b>CUADROS DE MANDO: RESPONSABLES E INDICADORES</b>	
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	<b>57</b>
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>EXTENSIÓN</b>	<b>64</b>
<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</b>	<b>67</b>
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	<b>69</b>
<b>GLOSARIO DE ABREVIATURAS</b>	<b>75</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO</b>	<b>78</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a nivel global, se reconoce la importancia que tienen las universidades para el desarrollo humano, social y económico de los países.

En el contexto del quehacer actual de las universidades, la educación debe ser el medio para transmitir y, al mismo tiempo, para renovar la cultura y el acervo de conocimientos y valores que la sustentan. Una buena educación es la mayor riqueza y el principal recurso de un país y de sus ciudadanos, tal como lo estableció el documento “La Educación del siglo XXI” (Informe Delors-UNESCO): “Hay que formar para el saber, el saber hacer...y también para el saber ser, el saber emprender y el saber convivir”. De esta forma, la misión de las universidades es ahora más compleja y está continuamente sujeta a una exigencia social creciente.

En las últimas décadas, la reflexión sobre la educación superior en el ámbito internacional se ha intensificado no sólo por su crecimiento sino también por su importancia estratégica para el desarrollo de los pueblos. Los cambios que se están produciendo en el mundo y en la sociedad imponen la necesidad de contar con una visión estratégica que enfoque a la Universidad. Se debe asumir la dinámica de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la revolución de la calidad en todas sus facetas y la reingeniería de todas las funciones clásicas de la educación superior, a la luz de los estándares más útiles y eficientes de monitoreo y evaluación interna y externa.

La UNSE afronta esta nueva etapa signada por transformaciones institucionales, científicas y pedagógicas que exigen cambios significativos. El aporte de nuestra Universidad a la cultura y la formación de recursos humanos, a la innovación y el desarrollo productivo, y la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, configuran un capital intelectual y social indispensable para la conquista del futuro. Para ello, se debe identificar de manera sistemática y muy clara sus fortalezas y debilidades, para consolidar las primeras y subsanar las últimas, de manera que la Institución pueda responder adecuadamente a los avances de la sociedad y, junto con ella, evolucionar sinérgicamente.

Una transformación de esta envergadura requiere una gran cantidad de recursos y una gran capacidad de gestión. La experiencia de otras universidades del país muestra que contar con un proyecto de desarrollo, con metas concretas y claras, es la mejor forma de conseguirlo. Todo cambio estructural, como el que afronta la UNSE, debe inspirarse en una Misión elaborada y responsable, apoyada en una Visión estratégica de su rol en el ámbito de la educación superior, en la región y en el país, y

en una recreación permanente de metas, programas y proyectos. Debe enfocar su tarea en función de los desafíos que plantean la masificación de las universidades públicas, la crisis fiscal de los modelos vigentes, la heterogeneidad, la multiculturalidad, la revolución de las tecnologías de información y comunicación, la incorporación de éstas a la vida cotidiana, el acceso de los ciudadanos a nuevas formas de conocimiento, la interdisciplinariedad, las nuevas exigencias de los requerimientos de trabajo, la combinación de incumbencias y competencias, la permanente movilidad de los perfiles profesionales, la mutación sin pausa de la sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad.

Nuestro PEI 2019-2029 busca orientar esfuerzos futuros. Por supuesto, conocer exactamente qué ocurrirá y cómo tendremos que afrontar los nuevos desafíos es incierto, pero saber qué queremos ser facilitará nuestro camino. Por ello, el PEI no sólo resume acciones concretas de los próximos años sino que también direcciona las acciones por venir. Este Plan, elaborado por y para todos, exige el compromiso de la comunidad universitaria para comodelar la sociedad del futuro y satisfacer sus necesidades de educación superior.

## CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA

Para la concreción del PEI de la UNSE se realizaron diversas instancias de trabajo, guiados por expertos externos (Dr. Eduardo del Valle y Dr. Cristian Piris), involucrando en cada oportunidad a una cantidad creciente de actores institucionales. En un primer momento se acordaron los lineamientos de trabajo con la entonces Rectora, Lic. Natividad Nassif, que concluyeron en un taller con todo su gabinete, realizado en Septiembre 2015; el producto de esa reunión fue el primer documento de base.

Posteriormente, en octubre de 2015, se realizó un Taller Participativo que contó con la presencia de la Rectora, Decanos, Consejeros Superiores y Secretarios de Universidad y UUAA, acordándose un primer borrador de las bases del Plan Estratégico; además, se definieron las funciones sustantivas de la universidad como unidades de análisis. Así, se trabajó en Gestión Académica, Investigación, Extensión, Vinculación y Transferencia Tecnológica y Gobierno y Gestión.

Para dar continuidad a este proceso, en julio de 2016, se realizaron talleres de socialización con los Consejeros Directivos de las distintas Facultades a fin de dar a conocer el borrador de las Bases del Plan Estratégico y ampliar el consenso.

Simultáneamente, se llevaba a cabo la Autoevaluación Institucional, a cargo de una Comisión Central, que permitió detectar otras fortalezas y debilidades enriqueciendo el documento base. El Informe de Autoevaluación Institucional fue aprobado por Res. HCS N°192/17, en junio del 2017, dando inicio al segundo proceso de Evaluación Externa actualmente en etapa de publicación del Informe Final cuyas recomendaciones fueron consideradas para ajustar el PEI.

Entretanto, se realizaban elecciones institucionales; esto significó el recambio de Rector y Vicerrector, Decanos y Vicedecanos, que designaron sus nuevos equipos de gestión, y Consejeros Superiores y Directivos quienes asumieron sus mandatos en diciembre de 2017 por un período de 4 años. La elección de las máximas autoridades institucionales recayó en el Ing. Héctor Paz (Rector) y la Mg. María M. Díaz (Vicerrectora).

Por otra parte, la aprobación del proyecto presentado a la convocatoria “Apoyo al Desarrollo Institucional de Universidades Nacionales” de la SPU, permitió retomar el tratamiento del Plan Estratégico, con el asesoramiento del Ing. Daniel Morano y el Dr. Néstor Blanco, coordinado desde la recientemente creada Área de Evaluación y Acreditación Universitaria. Como agenda de trabajo, se pautó un primer taller (mayo de 2018) con los nuevos responsables de gestión dándole continuidad con otros

encuentros de las sendas comisiones designadas para el tratamiento de las funciones analizadas. Los nuevos aportes se concentraron y consolidaron en un documento final elaborado por la MsC. Claudia Degano y la Dra. Ana G. Qüesta, responsable y colaboradora del Área de Evaluación y Acreditación Institucional.

Las acciones posteriores implicaron la permanente revisión y aportes de los asesores externos, la discusión del documento con autoridades de las UUAA, la presentación, discusión y ajuste final del documento a los responsables de gestión, principios del mes de diciembre.

La concepción y diseño del Plan implicó una visión a 10 años de la que surgieron Ejes y Objetivos Estratégicos, que se desglosaron en Líneas de Acción y Actividades para un periodo de 4 años definiéndose un Plan de Desarrollo Institucional a corto plazo. De éste último se desprenderá un Plan Anual Operativo Institucional que concentrará las actividades previstas para el año de ejecución proyectado.

El documento definitivo del “Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Santiago del Estero” fue elevado y aprobado por el Consejo Superior a través de la Resolución CS N°...../18 y se encuentra en la etapa de socialización a la comunidad.

## METODOLOGÍA

La construcción del PEI exigió un desarrollo metodológico para instalar y sostener una dinámica de análisis diagnóstico y proyección de los Ejes Estratégicos basada en la participación de la comunidad universitaria, sus representantes y referentes. En efecto, durante los períodos que implicaron la elaboración del Informe de Autoevaluación, la reflexión a partir del Informe de Evaluación Externa, la definición diagnóstica de las miradas estratégicas o proyectivas y, finalmente, la producción del presente documento de planeamiento, se instrumentaron acciones sustentadas en los siguientes criterios:

- **Participación.**

Tanto en el período 2016 - 2017, bajo la iniciativa de la anterior gestión, como en el actual gobierno, iniciado a fines de 2017, se realizaron encuentros con amplitud de concurrentes de todos los claustros y con diversos grados de responsabilidad en la gestión de la Universidad. Todos los talleres contaron con amplia concurrencia de autoridades del Rectorado, de las UUAA y de diferentes actores de la UNSE. Su organización fue siempre horizontal y no jerárquica para asegurar que la elaboración y producción de ideas, objetivos y acciones tuviese una impronta Bottom Up, es decir de abajo a arriba, lo que implicó un compromiso de participación de las bases en la producción de sentido para el planeamiento.

- **Integración horizontal o sincrónica.**

En todas las instancias, se alcanzó un equilibrio entre la especificidad de cada Eje Estratégico, al ser tratado y contrastado con la necesaria transversalidad de las metas, lo que implica la mutua correlación e integración entre las variables puestas en juego en simultaneidad del análisis.

- **Integración vertical o secuencial.**

Se verifica razonable grado de integración en el tratamiento dado a cada Eje Estratégico en el transcurso temporal de las etapas de diagnóstico, evaluación y planificación.

- **Estructura programática.**

La elaboración realizada sostiene una estructura de programa o proyecto para la gestión y el gobierno estratégico de la UNSE. Se partió de elementos diagnósticos que identificaron fortalezas y debilidades; se determinaron, para cada Eje Estratégico, los Objetivos Estratégicos que responden al diagnóstico y pueden remediar las debilidades identificadas. Para cada Objetivo se definieron líneas de acción y actividades. Asimismo, se identificaron sendas responsabilidades ejecutivas y concurrentes o asociadas; finalmente, se definieron indicadores, asociados a momentos u ordenamientos temporales de los programas, para el monitoreo de los procesos y la evaluación de los resultados.

- **Carácter interdisciplinar.**

Se realizaron análisis, determinaron acciones y definieron las condiciones generales y específicas del planeamiento, atendiendo a diversidad de enfoques conceptuales y disciplinares concurrentes para cada tema u objetivo.

- **Implantación de una cultura evaluativa.**

Las actividades tuvieron un sentido de pregnancia y permanencia en la cultura cotidiana de la gestión y el gobierno de la Institución, entendidas en términos de tender a la continuidad y expansión progresiva de la cultura institucional proclive a la autoevaluación.

---

## ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

Tal como se mencionó anteriormente, la organización del Plan Estratégico Institucional se realizó alrededor de las funciones sustantivas de la Universidad, a saber: Gestión Académica, Investigación, Extensión, Vinculación y Transferencia Tecnológica atravesadas por Gobierno y Gestión.

En función de la Misión, cada pilar de análisis se asocia a un Eje Estratégico, interconectado con la Visión Institucional y sostenido por sus Valores, y se desglosa en Objetivos Estratégicos que definen el rumbo a largo plazo (10 años). A su vez, cada Objetivo Estratégico se divide en Líneas de Acción y Actividades que se despliegan en el Plan de Desarrollo Institucional a corto plazo (4 años). Las Actividades previstas para cada año conformarán el Plan Operativo Anual Institucional y deberán ser definidas periódicamente. La concepción descrita se representa en Figura 1.

El Plan Operativo Anual Institucional no es una presentación cerrada, exhaustiva y acabada de todas las posibles actividades; puede ser enriquecido por las áreas de gestión y por los actores de la comunidad universitaria.

El PDI tiene asociados Cuadros de Mando, herramientas de control y seguimiento, que identifican los responsables y fijan los indicadores asociados a cada línea de acción.



Figura 1. Representación esquemática de la estructura del Plan Estratégico de la UNSE.

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2029**

---

## **BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN**

Generación, desarrollo, integración y comunicación del conocimiento. Para ello asume con vocación de inclusión y calidad la formación de personas y la contribución al desarrollo de la zona de influencia de su territorio.

Gestiona su misión a través de las funciones académicas, investigación, extensión, vinculación y transferencia del conocimiento y la cultura, como una universidad pública, gratuita, autónoma y cogobernada.

### **VALORES**

Para consolidar la misión, las funciones y la vida universitaria debemos cultivar valores que definen la filosofía y cultura institucional. Los principios rectores del quehacer de la UNSE son:

- Libertad de pensamiento y expresión desarrollando la conciencia crítica y reflexiva.
- Equidad y justicia social para procurar la igualdad de oportunidades.
- Respeto por la diversidad reflejada en el reconocimiento del otro y en la riqueza de las diferencias.
- Prosperidad colectiva promoviendo el trabajo cooperativo.
- Ética y responsabilidad para atender las necesidades de la institución y las demandas sociales.
- Compromiso con el medioambiente abogando por un desarrollo sostenible.

### **VISIÓN**

Es referente de excelencia en la gestión académica y científica que genera y en los procesos de internacionalización de la educación superior, por su alto compromiso ético, responsabilidad y servicio para el desarrollo sustentable del territorio en el que impacta.

---

Diseña e implementa acciones innovadoras y sostenibles orientadas a la comunidad y promueve relaciones de cooperación del más alto nivel científico, tecnológico y cultural en el ámbito de influencia del territorio, tendiente a lograr las sinergias necesarias para incrementar sus capacidades.

Profundiza los vínculos sociales, usando como estrategia de intercambio las expresiones de la cultura y se posiciona como un espacio institucional que entiende la comunicación como un derecho humano y la educación como un bien público.

## GESTIÓN ACADÉMICA

La función docencia es la más antigua, tradicional y característica de la universidad. Las primeras universidades se constituyeron en torno a esta única labor. Con el paso del tiempo las funciones fueron extendiéndose y multiplicándose; sin embargo, a pesar de ello, hoy es posible encontrar universidades que no investigan o que no se ocupan de la “tercera misión”, pero no hay universidad en el mundo que no haga docencia.

Se puede apreciar que en nuestro país la práctica docente sigue privilegiando la exposición magistral del profesor, la sobrecarga de información en el currículo, la actitud pasiva y la memorización por parte del estudiante. Además, la docencia de grado se halla atravesada por problemáticas nuevas que van más allá de lo pedagógico y que tienen que ver con los cambios curriculares y el impacto de las nuevas tecnologías. Por otra parte, la docencia de posgrado enfrenta problemáticas diferentes, tales como su adecuación a las demandas del mercado de trabajo y su vinculación con la investigación.

Es así que se requiere una nueva docencia en la que se logre una formación integral del estudiante, en la que las competencias sean parte esencial de los programas de estudio y no algo que surja de manera más o menos espontánea. Es decir, la comunicación oral y escrita, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y multidisciplinario, el liderazgo y la gestión de proyectos. En ese contexto, además, debe tenerse presente que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son herramientas útiles para reducir la pasividad del estudiante en la medida en que sean usadas como estrategias centrales.

Lo anterior requiere un cambio profundo de prácticas en el aula y fuera de ella, pero sobre todo requiere la capacitación en el nuevo modelo educativo. Al mismo, se necesita garantizar las condiciones básicas tales como espacios adecuados, condiciones de seguridad e higiene, entre otras, y los servicios concurrentes como bibliotecas, laboratorios, centros informáticos y áreas de convivencia de los estudiantes.

Esto deberá ser evaluado sistemáticamente e integrado al sistema de gestión de la calidad institucional. La UNSE sólo podrá posicionarse en un lugar destacado en el concierto de universidades a través de un cuerpo docente calificado y comprometido, condición necesaria e insustituible para su desarrollo y que supone la definición de políticas y apoyos dirigidos a la consolidación de la calidad de los profesores.

La rápida obsolescencia de los conocimientos, los nuevos perfiles profesionales y las demandas del mercado laboral obligan a afrontar un amplio, profundo y permanente proceso de revisión curricular. Es necesario realizar una revisión sistemática de las acciones implementadas desde el punto de vista de sus impactos para alcanzar desarrollos más flexibles y dar mejores respuestas. La flexibilización puede pasar por estructurar los diseños curriculares en ciclos, con sistemas de acreditación y titulación específicos lo que implica la revisión de los títulos intermedios con la idea de otorgar certificaciones de aprendizajes de finalización de ciclos. También supone la acreditación de experiencias de aprendizaje de estudiantes en su intervención en proyectos de investigación, extensión y transferencia y en lugares de trabajo o prácticas de servicio social.

Por otra parte, la universidad debe ser pensada también como un ámbito de formación permanente. Por ello, la calidad y pertinencia del posgrado es un asunto de relevancia estratégica que trasciende el ámbito educativo. La pertinencia tiene dos dimensiones: externa o social e interna o institucional. Como pertinencia social se entiende la congruencia entre las expectativas del contexto y la oferta institucional; por otra parte, la pertinencia institucional se concibe como la congruencia entre la apuesta estratégica de la Universidad y los recursos con los que cuenta la institución. A partir de la LES se produjo un marcado crecimiento del posgrado; sin embargo, no nació articulado al grado a lo que se suma la falta de articulación ascendente en el interior del sistema. Por otra parte, las tasas de egreso del conjunto del sistema son bajas debido a la falta de becas para alumnos y retribuciones para los docentes por la dirección de las tesis, entre otros aspectos. Así, si bien el nivel del posgrado se halla consolidado en Argentina, aún tiene mucho camino por recorrer.

Estos aspectos han llevado a establecer en la UNSE los siguientes eje y objetivos estratégicos de la Gestión Académica:

**EJE ESTRATÉGICO: Fortalecer las condiciones organizacionales para garantizar la excelencia en la gestión académica y contribuir a una educación superior cooperativa e inclusiva.**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Dar respuesta a las demandas de formación de grado y pregrado, surgidas de la región, para el desarrollo integral humano.

- Fortalecer el sistema de posgrado y consolidar la pertinencia y calidad de la oferta propiciando la interdisciplinariedad.
- Generar las bases para la transformación digital a fin de garantizar el acceso a la educación en todos los niveles.
- Optimizar los servicios de las bibliotecas.
- Fortalecer las condiciones organizacionales para acompañar las trayectorias estudiantiles (ingreso, permanencia y egreso).
- Desarrollar programas de difusión e información de la actividad académica de la UNSE en el contexto, regional, nacional e internacional.
- Generar programas interinstitucionales para atender la diversidad.
- Articular intra e interinstitucionalmente, a nivel regional, nacional e internacional, para acrecentar la movilidad estudiantil, docente y nodocente.
- Consolidar los mecanismos y normativas de la actualización, implementación, transición y seguimiento de los currículos.

## INVESTIGACIÓN

La investigación científico-tecnológica es un factor de desarrollo económico e incide sobre el sector productivo, el ámbito educativo, la ciudadanía, la gobernabilidad, la salud y el medio ambiente. Esta función es la que otorga mayor visibilidad a las universidades y la que marca diferencias entre instituciones de educación superior en la actualidad.

La planificación de un sistema de I+D eficiente precisa tener en cuenta el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos por lo que es necesario el debate crítico, formar en la gestión de proyectos buscando la transparencia y flexibilidad de los procesos.

Además, otra cuestión importante es la pertinencia de los temas de investigación. El abordaje de problemáticas complejas que sean de relevancia territorial, pone en tensión la autonomía universitaria, la libertad académica y las demandas del entorno. Encontrar un punto de equilibrio solo puede lograrse con adecuados mecanismos de vinculación con la comunidad y creación de consensos al interior de la institución.

Son cuestiones claves de la investigación la visibilidad de la producción científica, la formación de recursos humanos y la pertinencia de los temas abordados. Los modelos exitosos muestran universidades muy proactivas incentivando publicaciones, consolidando grupos de investigación y promoviendo la creación de redes con grupos de investigación nacionales o extranjeros.

En este contexto, es necesario sostener el esfuerzo institucional de apoyar la investigación científica en todas las áreas del conocimiento, asignando los recursos de manera eficiente y eficaz. Además, se debe avanzar en el impulso de proyectos transversales que estén orientados a atender de manera integral problemáticas locales o el avance significativo de la frontera del conocimiento. De igual manera, es necesario que cada vez más investigadores participen con sus proyectos en las convocatorias de los fondos nacionales e internacionales.

En atención a lo expuesto, el eje estratégico planteado y sus correspondientes objetivos son:

**EJE ESTRATÉGICO: Aportar con investigación pertinente y de calidad al desarrollo sustentable del territorio en el que impacta.**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Definir políticas de investigación.
- Fortalecer y estimular la conformación de grupos de investigación y mejorar y ampliar el universo de investigadores.
- Fortalecer el equipamiento destinado a la investigación de temas prioritarios.

## EXTENSIÓN

Los recursos que la sociedad brinda a la Universidad no sólo se justifican por su labor formativa sino que la institución debe ser un espacio de reflexión y acción, abierto a la sociedad, que propicia su desarrollo y mejora su bienestar. La extensión, como función universitaria, es un pilar reformista y un medio idóneo para acercarla a diversos sectores sociales. El vínculo con la sociedad debe estar guiado por una mayor generación de capital cultural, social y económico.

El concepto de "extensión universitaria" en un principio se refirió a la proyección del quehacer de la universidad hacia la sociedad; luego, en buena parte por la influencia de las ideas de Paulo Freire, fue evolucionando hasta concebirse como un proceso de comunicación de doble vía entre la institución y su contexto para cumplir con su responsabilidad social.

Esta nueva concepción de la extensión universitaria requiere de instituciones líderes orientadas al desarrollo social y cultural mediante la difusión social del conocimiento, la consolidación de su oferta cultural, la revalorización de su patrimonio, la articulación con instituciones sociales y su integración en el territorio.

La UNSE se plantea como eje y objetivos estratégicos:

**EJE ESTRATÉGICO: Asumir la responsabilidad social, democrática y solidaria de la Universidad para con todos los sectores y actores de la sociedad.**

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Elaborar políticas de extensión transversales y articuladas con todas las áreas de gestión.
- Articular con sectores y actores de la sociedad.
- Consolidar y ampliar la oferta cultural.

## VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

La importancia de la ciencia y la tecnología en la sociedad actual obliga a las universidades a ampliar sus funciones básicas incorporando la vinculación y transferencia debido a sus ventajas potenciales derivadas de la investigación.

Para enfrentar este desafío es necesario no sólo desarrollar un mapa de conocimientos de las capacidades institucionales sino también generar sinergia interna y promover modelos abiertos de investigación e innovación.

Liderar la innovación y el emprendimiento requiere la planificación de actividades de transformación del conocimiento, la relación entre actores institucionales, las empresas y otras organizaciones, y fomentar las capacidades emprendedoras en la comunidad universitaria salvaguardando la protección del conocimiento.

Por otra parte, la internacionalización juega un rol fundamental para potenciar las capacidades intrínsecas de la institución en un entorno de trabajo globalizante, a la vez que favorece la complementariedad de capacidades.

En atención a lo expuesto la política de fortalecimiento y fomento de la vinculación y transferencia de la UNSE tiene como eje y objetivos estratégicos los siguientes:

**EJE ESTRATÉGICO: Establecer alianzas estratégicas intrainstitucionales y con organismos regionales, nacionales e internacionales y promover el desarrollo de la cultura emprendedora.**

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Promover la articulación de acciones intrauniversitarias para visibilizar las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos y servicios a terceros.
- Fortalecer la relación e interacción de la Universidad con los distintos sectores productivos públicos y privados.
- Promover el desarrollo de capacidades y cultura emprendedora en la UNSE.
- Potenciar perfiles académicos y de gestión dentro de la comunidad universitaria teniendo en cuenta los nuevos modos de cooperación internacional.

## GOBIERNO Y GESTIÓN

Un tema fundamental de las universidades de hoy es el gobierno y la gestión, cuestión que fue soslayada durante mucho tiempo y ahora cobra una importancia mayor en atención al crecimiento y diversificación de las funciones universitarias y su responsabilidad social.

La gestión -sobre todo en el ámbito universitario, que no es un ámbito jerárquico- es de alguna manera construir efectivamente lazos, orientaciones y compromisos compartidos que requieren del planeamiento estratégico para construir acuerdos e implementar cambios sostenidos en el tiempo. Debemos pasar de una gestión enfocada en percepciones, a otra basada en una aproximación sistemática a procesos y procedimientos, con una directriz específica para la identificación y resolución de problemas; y la evaluación del trabajo e incluso en la medición objetiva de la percepción que se tiene sobre la calidad de los servicios.

Lo anterior, junto con un énfasis especial en las acciones de transparencia, representa un cambio mayor en la cultura institucional. Sin duda, este cambio implica la necesidad de consolidar un sistema administrativo estable y profesional que permita sostener el funcionamiento de la organización aún en contextos de incertidumbre.

En organizaciones complejas como la universitaria resulta imprescindible contar con acciones que permitan que todo el personal administrativo y de servicios conozcan y se involucren activamente en el trabajo de la estructura organizativa en la que desempeñan sus funciones.

Estas transformaciones requieren una estrategia conjunta que se articule con una verdadera transformación digital, una adecuada gestión de los recursos y una comunicación eficiente, todo en un ambiente que potencie la calidad de vida y la formación integral de las personas.

Mejorar el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria requiere de una estrategia de comunicación interna, para que sean los propios actores los emisarios de su imagen, y una externa para consolidarla en el territorio, aspecto éste que cruza de modo transversal a todas las funciones sustantivas.

**EJE ESTRATÉGICO: Consolidar una organización transparente, eficiente, saludable y sostenible, basada en la transformación digital, que entienda la comunicación como derecho humano.**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Promover la evaluación permanente como cultura institucional.
- Adecuar y consolidar la estructura y gestión a los nuevos requerimientos funcionales.
- Elaborar un plan maestro de infraestructura edilicia y resguardo patrimonial, consensado con las áreas involucradas.
- Establecer una política comunicacional integral para fortalecer la identidad institucional y satisfacer las necesidades de información y comunicación de audiencias internas y externas muy diversificadas.
- Implementar estrategias para optimizar las TICs como herramientas de desarrollo, gestión e inclusión en el territorio.
- Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.
- Intensificar las relaciones con los graduados y favorecer su incorporación al mundo del trabajo.

## **PROTOCOLO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El seguimiento y la evaluación, tanto del PEI como del PDI, serán coordinados por el Área de Evaluación y Acreditación Universitaria y controlados por el Área de Gestión de Calidad. Las principales fuentes de datos serán informes de seguimiento presentados por los responsables de las Líneas de Acción, definidos en los Cuadros de Mando, sobre el desarrollo de las distintas actividades informadas por sus ejecutores directos.

### **FASES**

#### **Informes de seguimiento**

Los Informes de seguimiento serán elevados por los responsables de las Líneas de Acción, definidos como Unidad de Gestión Principal en el Cuadro de Mando correspondiente, en la primera semana de julio y la última semana de noviembre de cada año. Se deberá informar las actividades realizadas en el marco de cada Línea de Acción y los resultados de los indicadores asociados a ellas.

#### **Planes Operativos Anuales**

Los responsables de cada Línea de Acción, junto con el informe de noviembre, elaborarán el Plan Operativo Anual del año siguiente que deberá expresar las actividades a realizar en el marco del Plan de Desarrollo Institucional, con independencia de las que pudieran surgir coyunturalmente.

Se deberán incluir en el POA las actividades habituales, propias de cada ámbito de acción, y se deberán elevar al Rectorado constituyendo una herramienta complementaria de planificación. En el Anexo se presenta una tabla modelo para su elaboración.

#### **Memoria Anual de Ejecución**

El área de Evaluación y Acreditación Universitaria elaborará esta Memoria con la información aportada por los Informes de Seguimiento la que será elevada al Rector y, por su intermedio, al Consejo Superior. Posteriormente, quedará a disposición de la comunidad universitaria.

**PLAN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL  
2019 – 2022**

El PDI es una herramienta para resolver los problemas identificados, por medio de líneas de acción y actividades concretas y planificadas, con plazos específicos. Asimismo, incluye los Cuadros de Mando que establecen las Unidades de Gestión Principal y Asociada que serán las responsables de presentar los Informes de Seguimiento y el grado de cumplimiento de los indicadores correspondientes a cada línea de acción.

Este PDI establece un marco general a partir del cual el Instituto de Estudios Ambientales, la EIE, la EAYO y cada Unidad Académica deberán elaborar sus propios Planes de Desarrollo pudiendo canalizar las particularidades de sus prácticas incorporando otras líneas de acción y/o actividades a fin de concretar sus planes.

A continuación se presenta en Tablas, a manera de resumen, el PEI y PDI a fin de tener una perspectiva de las líneas de acción que se derivan de los Objetivos Estratégicos establecidos para cada una de las funciones institucionales analizadas conjuntamente con los Cuadros de Mando.

## GESTIÓN ACADÉMICA

**EJE ESTRATÉGICO: Fortalecer las condiciones organizacionales para garantizar la excelencia en la gestión académica y contribuir a una educación superior cooperativa e inclusiva.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Líneas de Acción
Dar respuesta a las demandas de formación de grado y pregrado, surgidas de la región, para el desarrollo integral humano.	Articular con organismos gubernamentales y no gubernamentales provinciales y regionales para desarrollar y/o fortalecer los diagnósticos.
	Conformar equipos interdisciplinarios con capacidad para la elaboración de nuevas propuestas que den respuesta a las demandas locales y/o regionales.
Fortalecer el sistema de posgrado y consolidar la pertinencia y calidad de la oferta propiciando la interdisciplinariedad.	Consolidar la gestión académica del Posgrado de la UNSE.
	Propiciar la creación de carreras de posgrado institucionales e interinstitucionales.
	Implementar espacios obligatorios/extracurriculares interdisciplinarios y transversales en las ofertas de posgrado (inglés, metodología de la investigación, estadística, taller o seminarios de tesis, etc.).
	Articular la oferta de posgrado en docencia universitaria.
Generar las bases para la transformación digital a fin de garantizar el acceso a la educación en todos los niveles.	Participar en ámbitos de discusión sobre posgrado.
	Fortalecer el SIED.
Optimizar los servicios de las bibliotecas.	Promover la transformación digital.
	Elaborar un proyecto integral de Biblioteca UNSE.
	Fortalecer vínculos con otras bibliotecas de la REDIAB.
	Incrementar el acervo bibliográfico y establecer procedimientos ágiles para su adquisición.
	Fortalecer el programa de virtualización de las bibliotecas.
	Fortalecer el repositorio digital.

<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Líneas de Acción
Fortalecer las condiciones organizacionales para acompañar las trayectorias estudiantiles (ingreso, permanencia y egreso).	Implementar proyectos de fortalecimiento de trayectorias estudiantiles y prácticas pedagógicas.
	Incentivar la realización y difusión de proyectos de investigación sobre esta problemática.
	Abordar interdisciplinariamente y consensuar una propuesta unificada de un curso de ingreso universitario de un año de duración.
	Certificar trayectorias académicas.
	Desarrollar estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia y culminación de los estudios.
Desarrollar programas de difusión e información de la actividad académica de la UNSE en el contexto, regional, nacional e internacional.	Fortalecer la articulación entre la enseñanza universitaria y los niveles secundario y superior.
	Consolidar las jornadas de difusión de la oferta académica.
Generar programas interinstitucionales para atender la diversidad.	Mantener actualizada (diseño e información) la página web y el catálogo de ofertas.
	Continuar con el proyecto de capacitación de adultos mayores de 25 años sin título secundario.
	Desarrollar programas de inclusión universitaria.
Articular intra e interinstitucionalmente, a nivel regional, nacional e internacional, para acrecentar la movilidad estudiantil, docente y nodocente.	Promover programas de educación en contextos vulnerables.
	Implementar el SNRA.
	Estimular la colaboración de profesores extranjeros en las actividades de posgrado.
	Propiciar el reconocimiento de las actividades curriculares realizadas en el extranjero.
Consolidar los mecanismos y normativas de la actualización, implementación, transición y seguimiento de los currículos.	Fortalecer y propiciar la participación activa de la UNSE en las asociaciones, consejos, consorcios, etc.
	Garantizar la formación pedagógica de los docentes universitarios.
	Promover la flexibilización de los planes de estudio.
	Incorporar en los currículos idiomas extranjeros como segunda y tercera lengua.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Articular con organismos gubernamentales y no gubernamentales provinciales y regionales para desarrollar y/o fortalecer los diagnósticos..	Escasa articulación.	Participar en reuniones de CPRES. Monitorear demandas.	Secretaría Académica, UUAA, Secretaría de Extensión Universitaria, Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica	RRHH, económicos y organizacionales	Acciones continuas.
Conformar equipos interdisciplinarios con capacidad para la elaboración de nuevas propuestas que den respuesta a las demandas locales y/o regionales.	Propuestas rígidas centradas en lo disciplinar.	Conformar un equipo interdisciplinario, en el ámbito de la Secretaría Académica, para colaborar en los nuevos diseños curriculares.	Secretaría Académica	RRHH, económicos y organizacionales	Acción permanente.
Consolidar la gestión académica del Posgrado de la UNSE.	Reciente creación de la Secretaría de Posgrado. Existen responsables de posgrado en las UUAA. Reglamentación desactualizada con proyecto de modificación presentado al CS. Las UUAA manejan sus propios sistemas de gestión académico-administrativa.	Conformar la estructura organizacional de Posgrado. Acordar los procedimientos para implementación de SIU.	CS, Secretaría de Posgrado, Responsables de posgrado de UUAA, Área de Informática y Telecomunicaciones	RRHH, económicos y organizacionales	Consolidar el sistema de gestión de posgrado.
Propiciar la creación de carreras de posgrado institucionales e interinstitucionales.	Oferta rígida. Experiencia en carreras interinstitucionales y proyectos en discusión.	Definir áreas de vacancia. Aprobar al menos 1 proyecto interinstitucional.	Secretaría de Posgrado, Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad permanente. Implementar carrera interinstitucional. Responder a demandas y requerimientos.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Implementar espacios obligatorios/extracurriculares interdisciplinarios y transversales en las ofertas de posgrado (inglés, metodología de la investigación, estadística, taller o seminarios de tesis, etc.).	Algunas carreras exigen espacios curriculares similares.	Identificar los espacios curriculares similares y acordar contenidos mínimos. Diseñar una propuesta consensuada y cooperativa.	Secretaría de Posgrado, Responsables de posgrado de UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Dictar en forma coordinada y cooperativa espacios curriculares similares.
Articular la oferta de posgrado en docencia universitaria.	Existen 4 carreras de formación docente: 3 especializaciones y 1 doctorado.	Elaborar propuestas articuladas, consensuadas y cooperativas.	Secretaría de Posgrado, Responsables de posgrado de UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Aprobar y ejecutar la propuesta.
Participar en ámbitos de discusión sobre posgrado.	Limitada participación en ámbitos nacionales de discusión.	Participar de manera continua en las reuniones del CIN, CRES, ZICOSUR, etc.	Secretaría de Posgrado	Organizacionales y económicos	Mantener presencia permanente en ámbitos de discusión.
Fortalecer el SIED	Reciente aprobación del SIED, en el ámbito de la Secretaría Académica, y en proceso de acreditación.	Consolidar el proceso de implementación del SIED.	Secretaría Académica, UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener, evaluar y rediseñar el SIED de manera permanente.
Promover la transformación digital	No existe un programa de capacitación permanente de recursos humanos. La EIE dicta microtalleres de capacitación en plataforma Moodle 3.0.	Diseñar programa de capacitación para la comunidad universitaria.	Secretaría Académica, Consejo Académico y UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Implementar y sostener el programa de capacitación.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Elaborar un proyecto integral de Biblioteca UNSE..	Existe una idea proyecto de ejecución incipiente y pocas bibliotecas satélites tienen personal capacitado para efectuar la compra por las exigencias del proceso de contratación. Falta de personal para actualizar el repositorio digital. El principal obstáculo es la infraestructura. No hay un responsable para actualizar la plataforma virtual.	Consensuar un proyecto de funcionamiento de la Red de Bibliotecas y de capacitación de personal. Gestionar financiamiento para su implementación.	Secretaría Académica, Biblioteca Central y Satélites, Consejo Académico, UUA	RRHH, económicos y organizacionales	Implementar el proyecto.
Fortalecer vínculos con otras bibliotecas de la REDIAB.	Escasos vínculos con otras bibliotecas de la REDIAB.	Incorporar la Biblioteca de la UNSE a la REDIAB.	Secretaría Académica, Biblioteca Central	RRHH, económicos y organizacionales	Acción permanente.
Incrementar el acervo bibliográfico y establecer procedimientos ágiles para su adquisición.	Dificultades para efectuar la compra por las exigencias del proceso de adquisición.	Proponer un protocolo ágil de compra.	Secretaría Académica, Biblioteca Central, Secretaría de Administración	RRHH, económicos y organizacionales	Línea de acción permanente. Incorporar bibliografía en formato digital (e-Books).
Fortalecer el programa de virtualización de las bibliotecas.	El responsable para actualizar la plataforma virtual no pertenece a planta permanente.	Garantizar la afectación de personal.	Secretaría Académica, Biblioteca Central	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener la línea de acción.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Fortalecer el repositorio digital	Falta de personal para actualizar el repositorio digital. Equipamiento insuficiente y obsoleto.	Reasignar funciones al personal de Biblioteca. Solicitar la renovación y ampliación del equipamiento. Consolidar un proyecto de repositorio único institucional.	Secretaría Académica, Secretaría de Ciencia y Técnica, Biblioteca Central	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener la línea de acción.
Implementar proyectos de fortalecimiento de trayectorias estudiantiles y prácticas pedagógicas.	Acciones aisladas para alumnos en situación de riesgo. La UNSE y las UUAA cuentan con Centros de Orientación. No existe información sobre los resultados de los pocos cursos de capacitación dictados.	Diseñar un programa de detección precoz y asistencia para alumnos en situación de riesgo pedagógico. Diseñar programas de alfabetización académica y aprendizaje autónomo, entre otros.	Secretaría Académica, Consejo Académico, COEP, UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Definir y ejecutar el programa. Incorporar en las prácticas docentes las parejas pedagógicas. Ejecutar el programa propuesto.
Incentivar la realización y difusión de proyectos de investigación sobre esta problemática.	Hay algunos proyectos pero poca o nula difusión de los resultados. Reciente creación del Instituto de Investigación y Estudios en Enseñanzas de las Ciencias (IIEEC).	Promover la realización de este tipo de proyectos. Trabajar conjuntamente con las carreras de posgrado para realizar los trabajos finales en esta temática.	UUAA, Responsables de carreras de posgrado en docencia o prácticas pedagógicas	RRHH, económicos y organizacionales	Difundir los resultados y diseñar planes de mejora en función de los mismos.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Abordar interdisciplinariamente y consensuar una propuesta unificada de un curso de ingreso universitario de un año de duración.	No existe un ingreso unificado.	Analizar, discutir y elaborar propuesta en el Consejo Académico de la UNSE.	Secretaría Académica, Consejo Académico	Organizacionales y económicos	Presentar, aprobar y ejecutar el proyecto. Incrementar las dedicaciones docentes para profesores de primero y segundo año para el dictado del curso.
Certificar trayectorias académicas.	No existe certificación de trayectoria.	Elaborar proyecto para certificar trayectorias académicas.	Secretaria Académica, Consejo Académico, Directores de carrera y/o Escuelas	Organizacionales, aprobación ministerial satisfactoria	Aprobar Reglamento en el Consejo Superior.
Desarrollar estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia y culminación de los estudios.	Existe un sistema de becas UNSE y becas a nivel nacional.	Sostener el Programa de Becas UNSE. Promover y difundir otros programas.	Secretaría de Bienestar Estudiantil, Subsecretaría de Comunicaciones, Centros de Estudiantes	RRHH, económicos y organizacionales	Acciones continuas.
Fortalecer la articulación entre la enseñanza universitaria y los niveles secundario y superior.	La EIE ofrece postítulos específicos y la Escuela de Artes y Oficios ofrece cursos de capacitación.	Detectar demandas y necesidades de formación disciplinar. Actualizar permanentemente las temáticas de la oferta de cursos. Dar continuidad al Programa NEXOS.	Secretaría Académica, EIE y EAyO	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad permanente. Elaborar proyectos de articulación.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Consolidar las jornadas de difusión de la oferta académica.	Anualmente se realizan: la jornada de difusión "La UNSE abre sus puertas", Ferias Universitarias en el interior provincial y visitas a establecimientos escolares cercanos. Presencia de la Institución en eventos provinciales.	Reorganizar "La UNSE abre sus puertas". Mantener actualizado el cronograma de visitas a localidades del interior provincial. Sostener la presencia de la UNSE en eventos provinciales. Articular con la Subsecretaría de Comunicación mecanismos de difusión.	Comisión de Difusión, Secretaría Académica, Subsecretaría de Comunicaciones, UAAA, Rectorado	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener la línea de acción. Extender la presencia de la UNSE en eventos regionales y/o nacionales.
Mantener actualizada (diseño e información) la página web y el catálogo de ofertas.	Páginas desactualizadas.	Rediseñar las páginas institucionales.	Subsecretaría de Comunicaciones, UAAA	RRHH	Línea de acción permanente.
Continuar con el proyecto de capacitación de adultos mayores de 25 años sin título secundario.	Actividad permanente que requiere de replanificación anual.	Mejorar la difusión de la convocatoria.	Secretaría Académica	RRHH, económicos y organizacionales	Planifica y ajustar permanentemente. Realizar el seguimiento de AM25.
Desarrollar programas de inclusión universitaria.	Existe el "Manual de Actuación y Buenas Prácticas para la Inclusión en la UNSE". La Escuela de Artes y Oficios ofrece cursos de lenguaje de señas.	Diseñar un sistema de acompañamiento con personal capacitado. Continuar con la difusión del Manual y capacitación.	Secretaría de Bienestar Estudiantil, Comisión de Discapacidad, UAAA	RRHH, económicos y organizacionales	Reglamentar el sistema de acompañamiento con personal capacitado. Continuar con acciones de difusión y capacitación.
Promover programas de educación en contextos vulnerables.	Atención de casos aislados de estudiantes privados de libertad.	Elaboración de un programa de Educación Superior en contexto de encierro.	Secretaría Académica, Secretaría de Bienestar Estudiantil, Sistemas de Justicia, Subsecretaría de Comunicaciones	Económico	Firmar convenios para el programa, difundir e implementar en caso de demanda.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Implementar el SNRA.	Se firmaron los convenios para la implementación del SNRA.	Capacitar al personal de las Direcciones de Alumnos sobre el SNRA-RTF. Difundir entre docentes y estudiantes.	Secretaría Académica, Consejo Académico, UUAA, Subsecretaría de Comunicaciones.	RRHH y económicos	Concretar movilidad estudiantil.
Estimular la colaboración de profesores extranjeros en las actividades de posgrado.	Existen casos aislados. Ideas-proyecto de doble titulación con universidades extranjeras.	Avanzar con los acuerdos interinstitucionales.	Secretaría de Posgrado, Responsables de posgrado de UUAA	RRHH y económicos	Concretar la participación de docentes extranjeros en actividades de posgrado. Presentar un proyecto al menos de propuesta de doble titulación.
Propiciar el reconocimiento de las actividades curriculares realizadas en el extranjero.	Actualmente es complicado, por la diferencia en el Sistema Educativo.	Analizar y discutir las bases de un marco reglamentario a fin de facilitar el reconocimiento de las actividades curriculares realizadas en el extranjero.	Secretaría Académica, Consejo Académico, UUAA.	Organizacionales	Proponer el marco teórico reglamentario.
Fortalecer y propiciar la participación activa de la UNSE en las asociaciones, consejos, consorcios, etc.	Participación en reuniones y comisiones de las diferentes asociaciones, consejos y consorcios existentes.	Sostener la participación activa en los consorcios.	Rectorado, Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, UUAA	Económicos	Actividad permanente
Garantizar la formación pedagógica de los docentes universitarios.	Existen ofertas de capacitación bajo el formato de carreras de posgrado y diplomaturas cuya realización es voluntaria. El reglamento de carrera docente exige formación pedagógica.	Elaborar anteproyecto de programa de capacitación reconocido en el marco de la carrera docente.	Secretaría Académica, Consejo Académico, Consejos Superior y Directivos	RRHH, económicos y organizacionales	Aprobar e implementar el programa de capacitación reconocido en el marco de la carrera docente.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Promover la flexibilización de los planes de estudio.	Escasa flexibilidad curricular en algunas carreras.	Capacitar en flexibilización curricular a los actores involucrados contemplando el reconocimiento de actividades de extensión e investigación, entre otras.	Responsables de carreras, Consejo Académico, Consejos Superior y Directivos	RRHH, económicos y organizacionales	Incorporar paulatinamente la flexibilización curricular en algunas carreras.
Incorporar en los currículos idiomas extranjeros como segunda y tercera lengua.	Algunas UUAA ofrecen cursos de idioma (inglés y alemán en varios niveles) como actividades extracurriculares y otras lo tienen en sus currículos como obligación.	Promover el reconocimiento del conocimiento de idiomas extranjeros como actividad curricular.	Consejo Académico, UUAA, Consejos Superior y Directivos	Organizacionales, económicos y reglamentarios	Oferta permanente de cursos y relevamiento de demandas.

<b>INVESTIGACIÓN</b>	
<b>EJE ESTRATÉGICO: Aportar con investigación pertinente y de calidad al desarrollo sustentable del territorio en el que impacta.</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>Líneas de Acción</b>
Definir políticas de investigación.	Definir participativamente políticas científico tecnológicas y establecer áreas y temáticas prioritarias en función de la identificación de áreas de vacancia, de las necesidades y demandas locales y regionales y las propias posibilidades de la UNSE.
	Monitorear y difundir las líneas prioritarias fijadas por otras instituciones y organismos involucrados en la definición de políticas que impactan en el territorio.
Fortalecer y estimular la conformación de grupos de investigación y mejorar y ampliar el universo de investigadores.	Propiciar la integración de redes intrainstitucionales, locales, regionales, nacionales e internacionales impulsando las de investigación propias y mixtas.
	Impulsar la formación y/o fortalecimiento para la gestión en investigación, capacitando para la formulación de proyectos y la gestión de fuentes de financiamiento.
	Generar un programa que permita mejorar el posicionamiento de los docentes investigadores en las convocatorias de categorización del Programa de Incentivos.
	Estimular la incorporación de estudiantes y jóvenes graduados UNSE al Sistema de Ciencia y Técnica.
Fortalecer el equipamiento destinado a la investigación de temas prioritarios.	Incentivar la difusión de los resultados alcanzados por los proyectos de investigación, I+D, etc.
	Continuar con la gestión de fondos externos y la generación de fondos propios.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Definir políticas científico tecnológicas y establecer áreas y temáticas prioritarias en función de la identificación de áreas de vacancia, necesidades y demandas locales y regionales y las propias posibilidades de la UNSE..	Existen políticas y líneas prioritarias definidas por organismos nacionales y provinciales. Se está reactivando el Consejo Provincial de Ciencia y Tecnología.	Acordar y elaborar una propuesta para establecer políticas institucionales.	Secretaría de Ciencia y Técnica, Consejo de Ciencia y Técnica, CS	---	Acordar en el ámbito del CS. Aprobar y ejecutar las políticas institucionales.
Monitorear y difundir las líneas prioritarias fijadas por otras instituciones y organismos involucrados en la definición de políticas que impactan en el territorio.	Se accede a información parcial, algunas con plazos de presentación a vencer.	Participar activamente en órganos de discusión que integra la Universidad. Relevar permanentemente políticas de investigación de organismos nacionales, regionales e internacionales.	Secretarías de Ciencia y Técnica de UNSE y UUA. Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Subsecretaría de Comunicaciones	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad permanente.
Propiciar la integración de redes nacionales e internacionales.	Se participa en redes de algunos temas. Los posgrados en red existentes facilitan la conformación de redes de investigación y la utilización de equipamiento.	Sistematizar la información de las redes en que se participa.	Rectorado, UUA, Secretaría de Ciencia y Técnica, Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Subsecretaría de Comunicaciones	RRHH y económicos	Establecer un mecanismo que garantice la formalización, en el Sistema de Ciencia y Técnica de la UNSE, de los proyectos externos en red avalados por autoridades. Difundir y gestionar las convocatorias para proyectos en red.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Impulsar la formación y/o fortalecimiento para la gestión en investigación, capacitando para la formulación de proyectos y la gestión de fuentes de financiamiento.	Asistencia por parte de las Facultades, además del sistema de Ciencia y Técnica.	Proponer un plan de capacitación en formulación de proyectos y gestión de fuentes alternativas de financiamiento.	Secretaría de Ciencia y Técnica, Consejo de Ciencia y Técnica	RRHH, económicos y organizacionales	Ejecutar el plan de capacitación. Dotar a la Secretaría de Ciencia y Técnica de una estructura para el asesoramiento permanente.
Generar un programa que permita mejorar el posicionamiento de los docentes investigadores en las convocatorias de categorización del Programa de Incentivos.	La UNSE ofrece Proyectos de Promoción destinados a promover grupos de trabajo en formación o de reciente constitución. Se otorgan Subsidios para la Formación de Recursos Humanos destinados a completar el perfeccionamiento de docentes investigadores.	Sostener las acciones e incorporarlas a un programa. Gestionar por Ciencia y Técnica todas las ofertas externas.	Secretaría de Ciencia y Técnica, Consejo de Ciencia y Técnica	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener acciones. Seguimiento y evaluación del programa.
Estimular la incorporación de estudiantes y jóvenes graduados UNSE al Sistema de Ciencia y Técnica.	Se otorgan anualmente Ayudantías Estudiantiles de Investigación, Becas de Investigación para estudiantes y otros programas nacionales. Existía un sistema de becas para jóvenes graduados.	Sostener las acciones. Rediseñar un programa de formación de RRHH para la incorporación de alumnos y jóvenes graduados al sistema.	Secretaría de Ciencia y Técnica, Consejo de Ciencia y Técnica	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener las acciones. Implementar el programa.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Incentivar la difusión de los resultados alcanzados por los proyectos de investigación, I+D, etc.	Insuficiente publicación de resultados, limitada participación en eventos científicos. Anualmente se realiza la Jornada de Ciencia y Técnica de la UNSE y se participa en la Jornada de Jóvenes Investigadores. Programa de Apoyo al Fortalecimiento de la Ciencia y Técnica en Universidades Nacionales.	Sostener la difusión interna de resultados de investigación y subsidios para participar en eventos científicos. Establecer un protocolo y asignar presupuesto para ayudas económicas destinadas a publicaciones. Generar una base de datos de investigadores UNSE con datos de investigación, docencia y extensión.	Secretaría de Ciencia y Técnica, Consejo de Ciencia y Técnica, CS	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener las acciones anteriores. Recuperar la Revista de Ciencia y Técnica. Cumplir con criterios editoriales internacionales en las publicaciones existentes que no lo hacen y en e-books. Coordinar con Biblioteca Central la organización e implementación del repositorio digital.
Continuar con la gestión de fondos externos y la generación de fondos propios.	Programa de Apoyo al Fortalecimiento de la Ciencia y Técnica y partidas, limitadas e insuficientes, para la adquisición de equipamiento del presupuesto de Ciencia y Técnica de la UNSE.	Implementar un sistema de búsqueda y participación de fuentes de financiamiento de origen nacional e internacional.	Rectorado, UUAA, Secretaría de Ciencia y Técnica, Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Subsecretaría de Comunicaciones.	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad permanente.

## EXTENSIÓN

**EJE ESTRATÉGICO: Asumir la responsabilidad social, democrática y solidaria de la Universidad para con todos los sectores y actores de la sociedad.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Líneas de Acción
Elaborar políticas de extensión, transversales y articuladas con todas las áreas de gestión.	Revisar y mejorar todos los programas existentes.
	Crear un programa de proyectos de Extensión UNSE.
	Incorporar la extensión a los currículos de las carreras.
Articular con sectores y actores de la sociedad.	Generar y sostener los programas de educación no formal.
	Integrar redes a nivel local, regional, nacional y/o internacional.
	Poner en funcionamiento el Consejo Consultivo Social Universitario.
	Promover programas y/o proyectos en áreas de vacancia.
Consolidar y ampliar la oferta cultural.	Revalorizar el patrimonio universitario.
	Destacar hechos históricos, culturalmente significativos, en la construcción de identidad.
	Promocionar e incrementar la oferta artística y cultural.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Revisar y mejorar todos los programas existentes.	Escasa articulación entre UUAA y Rectorado.	Poner en funcionamiento el Consejo de Extensión recientemente creado.	Secretaría de Extensión Universitaria, Consejo de Extensión, UUAA	Organizacionales	Sostener acción. Proponer una política institucional de extensión.
Crear un programa de proyectos de Extensión UNSE.	Existe un anteproyecto de programa.	Aprobar el programa y asignar presupuesto.	Rectorado, CS, Secretaría de Extensión Universitaria, Secretaría de Administración, UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Ejecutar el programa.
Incorporar la extensión a los currículos de las carreras.	Hay antecedentes de curricularización de la extensión a nivel nacional y se realizaron actividades variadas de sensibilización.	Continuar con las actividades de sensibilización. Seguir participando en ámbitos de discusión.	Secretaría de Extensión Universitaria, Consejo de Extensión, Secretaría Académica, Consejo Académico, UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades. Coordinar con todos los interlocutores actividades de flexibilización curricular.
Generar y sostener los programas de educación no formal.	Existe la Escuela de Artes y Oficios y el PEAM.	Sostener e incrementar actividades.	Secretaría de Extensión Universitaria, EAyO, PEAM	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades.
Integrar redes a nivel local, regional, nacional y/o internacional.	Se participa en algunas redes.	Sostener la participación en las redes vigentes e integrar nuevas si las hubiera.	Secretaría de Extensión Universitaria, Área de Relaciones Interinstitucionales e Integración Territorial	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades.
Poner en funcionamiento el Consejo Consultivo Social Universitario.	La normativa vigente prevé un Consejo Consultivo Social que no está constituido.	Conformar el Consejo Consultivo Social.	Secretaría de Extensión Universitaria	RRHH y organizacionales	Sostener actividad.
Promover programas y/o proyectos en áreas de vacancia.	Existen salidas al territorio que detectan demandas y se realizan actividades discontinuadas. Se creó el Área de RR Interinstitucionales e Integración Territorial.	Redactar programas y/o proyectos en áreas de vacancia. Mantener vigentes los convenios firmados y firmar nuevos.	Secretaría de Extensión Universitaria, Rectorado, Área de Relaciones Interinstitucionales e Integración Territorial	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Revalorizar el patrimonio.	Existen bienes patrimoniales tangibles dispersos. Se realizan ferias artesanales, de pequeños productores y giras al interior provincial (La Ruta de los Saberes y Sabores).	Sostener acciones. Presentar anteproyecto de creación del museo universitario y de la Cátedra Abierta Santiago del Estero.	Secretaría de Extensión Universitaria, Rectorado, Subsecretaría de Comunicaciones, UUA	RRHH, económicos y organizacionales	Crear y poner en funcionamiento el museo universitario y la Cátedra Abierta.
Destacar hechos históricos, culturalmente significativos, en la construcción de identidad.	Sólo se realizan conmemoraciones de fechas patrias.	Promocionar las efemérides, destacando las provinciales e institucionales.	Secretaría de Extensión Universitaria, Subsecretaría de Comunicaciones, UUA	RRHH y organizacionales	Sostener actividad. Promover el reconocimiento de personalidades relevantes del arte y la cultura.
Promocionar e incrementar la oferta artística y cultural.	Se cuenta con orquesta estable y se realizan actividades de danzas y teatro.	Establecer un calendario de actuaciones de la orquesta. Mantener las participaciones de las otras expresiones artísticas existentes. Proyectar actividades que expongan las capacidades artísticas y culturales de la comunidad universitaria.	Secretaría de Extensión Universitaria, Subsecretaría de Comunicaciones, Rectorado, Área de Relaciones Interinstitucionales e Integración Territorial, UUA, comunidad universitaria	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades. Proyectar la realización de otras expresiones artísticas y culturales (cineclub, literatura, coro, musicales, etc.).

<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</b>	
<b>EJE ESTRATÉGICO: Establecer alianzas estratégicas intrainstitucionales y con organismos regionales, nacionales e internacionales y promover el desarrollo de la cultura emprendedora.</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>Líneas de Acción</b>
Promover la articulación de acciones intrauniversitarias para visibilizar las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos y servicios a terceros.	Lograr una única oferta como Universidad.
Fortalecer la relación e interacción de la Universidad con los distintos sectores productivos públicos y privados.	Consolidar las actividades de vinculación como una respuesta a los problemas regionales.
	Poner en valor los desarrollos tecnológicos de la Institución.
	Promover la constitución y fortalecimiento de redes entre instituciones universitarias nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo de actividades de innovación y transferencia de conocimientos.
Promover el desarrollo de capacidades y cultura emprendedora en la UNSE.	Adaptar los procedimientos de gestión interna de servicios a terceros en el marco de criterios de calidad y mejora continua.
	Desarrollar capacidades y competencias individuales y grupales para emprender.
Potenciar perfiles académicos y de gestión dentro de la comunidad universitaria teniendo en cuenta los nuevos modos de cooperación internacional.	Crear ambientes para generar oportunidades de nuevos emprendimientos.
	Fomentar y aumentar el flujo de Movilidades de Estudiantes, Personal de Gestión y docentes/investigadores potenciando la difusión de las convocatorias.
	Promover la firma de convenios internacionales.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Lograr una única oferta como Universidad.	Existen UVT y OVT. Falta de sistematización de las ofertas.	Diseñar consensuadamente un registro de ofertas tecnológicas y de servicios.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Secretaría de Ciencia y Técnica, Subsecretaría de Comunicaciones, UAAA	RRHH, económicos y organizacionales	Implementar y difundir el registro de ofertas.
Consolidar las actividades de vinculación como una respuesta a los problemas regionales.	Se difunden las líneas de financiamiento existentes. Se brindan servicios de Formulación y administración de proyectos (OVT y UVT). Se cuenta con idea proyecto de la Fundación UNSE.	Consolidar el servicio de administración de proyectos. Buscar y captar fuentes de financiamiento internacional. Analizar la pertinencia de contar con un modelo moderno, con personería jurídica, para la gestión de proyectos.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Subsecretaría de Comunicaciones, Secretaría de Administración	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad continua. Proponer modelo para la gestión de proyectos.
Poner en valor los desarrollos tecnológicos de la Institución.	Reciente creación de la oficina de PI. Se realizó capacitación en el marco del programa Antena Tecnológica.	Implementar y poner en marcha la oficina de PI. Participar en forma sostenida en el programa Antena Tecnológica.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica	RRHH, económicos y organizacionales	Tramitar Patentes UNSE. Montar una antena tecnológica.
Promover la constitución y fortalecimiento de redes entre instituciones universitarias nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo de actividades de innovación y transferencia de conocimientos.	Participación en REDVITEC.	Participar en reuniones de Comisión y plenario; con referentes de organismos de CyT y otras entidades (INTA, INTI, ONGs, entre otros). Firmar convenios estratégicos.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad continua.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Adaptar los procedimientos de gestión interna de servicios a terceros en el marco de criterios de calidad y mejora continua.	En proceso de modificación de la Resolución HCS N° 64/97.	Presentar propuesta de modificación de la Resolución HCS N°64/97.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, UUAA, CS	---	Implementar el nuevo reglamento para la prestación de Servicios a Terceros
Desarrollar capacidades y competencias individuales y grupales para emprender.	Convocatoria UNSE INNOVA II. Cursos de oferta permanente de emprendedorismo.	Diseñar programa integral intrauniversitario para emprendedores (UNSE INNOVA III, Rally de innovación y otros). Dar continuidad a los cursos de capacitación.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades continuas.
Crear ambientes para generar oportunidades de nuevos emprendimientos.	Incubadora UNSE.	Participar en programas locales, nacionales e internacionales.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades continuas.
Fomentar y aumentar el flujo de Movilidades de Estudiantes, Personal de Gestión y docentes/investigadores potenciando la difusión de las convocatorias.	Existen programas internacionales vigentes y convenios de movilidad bilaterales efectivas, entre Universidades. Gestión y monitoreo de las movilidades.	Mantener e incrementar los programas y convenios. Difundir nuevas convocatorias. Generar una base de datos de movilidades.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Rectorado, UUAA, Subsecretaría de Comunicaciones	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades continuas.
Promover la firma de convenios internacionales.	Existen convenios internacionales vigentes.	Renovar y gestionar convenios.	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Rectorado, UUAA, Subsecretaría de Comunicaciones	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades continuas.

## GOBIERNO Y GESTIÓN

**EJE ESTRATÉGICO: Consolidar una organización transparente, eficiente, saludable y sostenible, basada en la transformación digital, que entienda la comunicación como derecho humano.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Líneas de Acción
Promover la evaluación permanente como cultura institucional.	Desarrollar procesos de evaluación continua y estimular la participación de la comunidad universitaria.
	Generar actividades de reflexión sobre políticas y gestión universitaria para favorecer y estimular la participación de los claustros.
Adecuar y consolidar la estructura y gestión a los nuevos requerimientos funcionales.	Implementar la nueva estructura.
	Fortalecer la estructura funcional Nodocente.
	Aplicar y certificar normas de calidad de los procedimientos administrativos.
	Garantizar la transparencia de los procesos y actos.
	Definir procedimientos eficientes y transparentes para los financiamientos extrapresupuestarios.
Elaborar un plan maestro de infraestructura edilicia y resguardo patrimonial, consensuado con las áreas involucradas.	Contar con un sistema ágil y eficiente de mantenimiento.
	Planificar la estructura edilicia, sus mejoras y refuncionalización.
	Velar por la seguridad de los bienes inmuebles y patrimoniales.
	Tender a la sostenibilidad y accesibilidad física.
Establecer una política comunicacional integral para fortalecer la identidad institucional y satisfacer las necesidades de información y comunicación de audiencias internas y externas muy diversificadas.	Definir políticas de comunicación institucional.
	Reforzar los criterios de identidad institucional.
	Construir criterios consensuados y producir herramientas para la divulgación y promoción de las actividades y producciones de la comunidad universitaria en todos los medios.
	Posicionar los medios universitarios en el ecosistema de medios del territorio en el que impacta.

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Líneas de Acción
Implementar estrategias para optimizar las TICs como herramientas de desarrollo, gestión e inclusión en el territorio.	Fortalecer el Área de Informática y Telecomunicaciones.
Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.	Sostener y ampliar las prestaciones de la UAPU-UNSE y elaborar un Programa Universitario de Salud.
	Desarrollar acciones para la promoción de la salud y prevención de situaciones asociadas al riesgo en salud.
	Promover y fortalecer la práctica del deporte y la recreación como dimensiones que configuran la función formadora del bienestar.
	Mantener y promover servicios complementarios.
Intensificar las relaciones con los graduados y favorecer su incorporación al mundo del trabajo.	Promover el bienestar de las relaciones interpersonales para mejorar la calidad del clima laboral
	Garantizar la participación de nuestros egresados en la vida democrática universitaria.
	Consolidar el seguimiento de graduados y generar una red de comunicación fluida.
	Articular actividades de formación, actualización y capacitación permanente; de extensión, de vinculación y transferencia y sociales.
	Estimular la inserción de nuestros graduados en el mercado laboral local y regional.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Desarrollar procesos de evaluación continua y estimular la participación de la comunidad universitaria.	Hay Comisión Central de Autoevaluación y comisiones en las UUAA. Existe el área de Evaluación y Acreditación recientemente creada. Insuficiente participación de la comunidad en las instancias de evaluación.	Actualizar la Comisión Central de Planificación y Evaluación Institucional y las Comisiones de Autoevaluación de UUAA. Realizar seguimiento de PEI. Brindar asesoramiento a UUAA. Socializar el Informe Final de Evaluación Externa.	Área de Evaluación y Acreditación Universitaria. Comisión Central de Planificación y Evaluación Institucional. Consejos Superior y Directivos	RRHH, económicos y organizacionales	Fortalecer el Área de Evaluación y Acreditación Universitaria. Publicitar las actividades y avances de la Comisión. Mantener actualizadas las estadísticas universitarias dentro de cada Área.
Generar actividades de reflexión sobre políticas y gestión universitaria para favorecer y estimular la participación de los claustros.	La Unse posee espacios de participación para los distintos claustros: consejo superior y directivo y otros órganos asesores. Las actividades de reflexión son escasas y aisladas en el tiempo.	Aumentar las actividades de reflexión.	Subsecretaría de Comunicaciones. Áreas de Comunicaciones de UUAA. Comunidad universitaria. Rectorado y autoridades de UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Establecer un Programa de formación en gestión universitaria. Mejorar redes de comunicación.
Implementar la nueva estructura funcional.	Existe una estructura que requiere de ajustes y actualización y está en tratamiento en el CS una nueva propuesta. Algunas Secretarías cuentan con manual de funciones.	Consolidar y/o implementar la nueva estructura funcional. Elaborar manuales de funciones y procedimientos de las distintas Secretarías y Áreas.	Rectorado, CS, Secretarías y RRHH del Área	RRHH, económicos y organizacionales	Hacer efectivo los procedimientos. Fijar Planes de Gestión anuales por Secretaría o Área. Establecer principios y procedimientos para la transformación digital.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Fortalecer la estructura funcional nodocente.	Pirámide administrativa deformada. Concursos nodocentes en trámite. Oferta limitada de cursos. Reciente constitución de la nueva Comisión de Capacitación del Programa para nodocentes de la UNSE.	Sustanciar concursos nodocentes. Detectar áreas de vacancia reales y potenciales en el corto plazo. Elaborar y ejecutar un programa anual de formación de RRHH. Difundir la oferta de cursos extrainstitucionales y estimular la participación.	Rectorado, UUA, FATUN, SPU, Comisión de Capacitación del Programa para nodocentes, Rectorado y UUA	RRHH, económicos y organizacionales	Gestión Convenio-Programa para áreas de vacancia. Revisión de normativa de concursos nodocentes. Acciones de capacitación permanente.
Aplicar y certificar normas de calidad de los procedimientos administrativos.	Algunos procedimientos ya cuentas con certificaciones de calidad.	Dar continuidad al programa ISO 9000.	Rectorado, Secretaría y Áreas	RRHH, económicos y organizacionales	Actividad continua.
Garantizar la transparencia de los procesos y actos.	Existe el BOUNSE con actualización parcial. Digesto del CS en organización.	Rediseñar y mantener actualizado el BOUNSE. Elaborar el Digesto UNSE.	Rectorado y UUA	RRHH y organizacionales	Actividades permanentes.
Definir procedimientos eficientes y transparentes para los financiamientos extrapresupuestarios.	La Res HCS 64/97 establece la normativa de los fondos extrapresupuestarios.	Revisar normativas y procedimientos. Articular intrainstitucionalmente para mantener actualizadas las convocatorias y concursos extrauniversitarios.	CS, Rectorado y UUA	RRHH, económicos y organizacionales	Aprobar normativas y procedimientos. Articular en forma continua.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Contar con un sistema ágil y eficiente de mantenimiento.	Faltan mecanismos formales y operativos de planificación y programación de actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo.	Diseñar e implementar un sistema de mantenimiento.	Secretaría de Planeamiento Físico	RRHH y organizacionales	Implementar y mantener el sistema
Planificar la estructura edilicia, sus mejoras y refuncionalización.	Infraestructura descentralizada y dispersa. Edificio de Biblioteca Central obsoleto e insuficiente. Insuficiente infraestructura para actividades de posgrado, culturales y programas especiales, deportivas, recreativas y salud. No se dispone de infraestructura propia para el Comedor Universitario. La Sede Central no cuenta con estacionamiento propio.	Realizar un estudio de factibilidad de Campus Universitario. Mejorar los espacios exteriores y deportivos.	Secretaría de Planeamiento Físico, Secretaría de Administración, Áreas involucradas y UUA	RRHH, económicos y organizacionales	Definir un programa de crecimiento edilicio y ejecutar un programa de mejoras de los ya existentes. Gestionar recursos para el crecimiento en infraestructura.
Velar por la seguridad de los bienes inmuebles y patrimoniales.	Se cuenta con sistemas de vigilancia insuficientes.	Implementar un sistema complementario de vigilancia electrónica en las distintas sedes.	Secretaría de Planeamiento Físico, Secretaría de Administración, Áreas involucradas y UUA	RRHH, económicos y organizacionales	Acción permanente.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Tender a la sostenibilidad y accesibilidad física.	Funciona una Comisión Institucional de Discapacidad. Está aprobado un CIMA y se realizan adecuaciones progresivas para cumplir con las exigencias legales.	Consolidar la Dirección General de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente. Elaborar un programa de adecuación de la infraestructura existente a las normativas de higiene, seguridad y medio ambiente garantizando la accesibilidad.	Secretaría de Planeamiento Físico, Secretaría de Administración y UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Poner en vigencia y mantener el programa.
Definir políticas de comunicación institucional.	Falta de sistematización y de acuerdos. Reciente creación del Consejo Consultivo. Demanda de comunicación eficiente de la comunidad universitaria.	Consensuar un proyecto de política de comunicación institucional integral que incluya un sistema eficiente de comunicación interna.	Subsecretaría de Comunicaciones, Áreas de Comunicaciones de UUAA , Área de Informática y Telecomunicaciones, CS	Organizacionales	Difundir e implementar las políticas fijadas.
Reforzar los criterios de identidad institucional.	Existen Manuales de Estilo.	Mejorar la visibilidad de los manuales de estilo de cada medio respetando sus criterios.	Subsecretaría de Comunicaciones, Áreas de Comunicaciones de UUAA	Organizacionales	Sostener los criterios establecidos en los manuales de estilo.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Construir criterios consensuados y producir herramientas para la divulgación y promoción de las actividades y producciones de la comunidad universitaria en todos los medios.	Insuficiente participación de la comunidad en los espacios de interacción generados.	Determinar el impacto de las actividades y convocatorias informadas en los medios propios. Incentivar a la comunidad a participar. Restablecer el circuito cerrado de producciones televisivas. Generar un programa para difusión y coproducción de contenidos interáreas.	Subsecretaría de Comunicaciones, Áreas de Comunicaciones de UUAA	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades.
Posicionar los medios universitarios en el ecosistemas de medios del territorio en el que impacta.	Se realizan acciones aisladas y/o desarticuladas.	Reconocer las audiencias externas. Participar en redes y eventos relevantes. Actualizar y renovar en forma permanente las páginas web de la UNSE y sus medios universitarios manteniendo el banco de contenidos multimediales. Diseñar estrategias de vinculación permanente que aseguren la presencia de los medios universitarios en contextos de interés.	Subsecretaría de Comunicaciones, Áreas de Comunicaciones de UUAA , Área de Informática y Telecomunicaciones	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener actividades.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Fortalecer el Área de Informática y Telecomunicaciones.	Reciente creación del Área de Informática y Telecomunicaciones.	Implementar el Área.	Rectorado, Área de Informática y Telecomunicaciones	RRHH, económicos y organizacionales	Sostener funciones y actividades del Área.
Sostener y ampliar las prestaciones de la UAPU-UNSE y elaborar un Programa Universitario de Salud.	En funcionamiento una UAPU y convenio con el Ministerio de Salud de la Provincia.	Ampliar el horario de atención e incorporar nuevos programas y servicios de salud. Diseñar un Programa Universitario de Salud.	Secretaría de Bienestar Estudiantil	RRHH, económicos y organizacionales	Implementar, supervisar y evaluar permanentemente el Programa. Sostener la UAPU.
Desarrollar acciones para la promoción de la salud y prevención de situaciones asociadas al riesgo en salud.	Existe Programa de Inmunización, de Salud Sexual y Reproductiva. Se realizan campañas eventuales de prevención y difusión.	Realizar un Censo de Salud. Establecer un cronograma de actividades de información y/o capacitación en relación a los cuidados de salud.	Secretaría de Bienestar Estudiantil, Subsecretaría de Comunicaciones, UAAA con carreras de salud	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades permanentes.
Promover y fortalecer la práctica del deporte y la recreación como dimensiones que configuran la función formadora del Bienestar estudiantil.	Hay un Programa Anual destinado a estudiantes y actividades aisladas para el resto de la comunidad universitaria. Existe el Polideportivo.	Fortalecer el Programa Anual de Actividades Deportivas, Físicas y Recreativas. Ampliar el programa a toda la comunidad universitaria. Establecer los requerimientos de infraestructura para ampliar la oferta.	Secretaría de Bienestar Estudiantil, Subsecretaría de Comunicaciones.	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades permanentes.

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
Mantener y promover servicios complementarios.	La UNSE cuenta con Residencia propia, transporte interurbano gratuito entre sedes, ciber y otorga becas comedor tercerizadas a estudiantes.	Sostener acciones. Procurar infraestructura propia para el comedor universitario.	Secretaría de Bienestar Estudiantil, Rectorado	RRHH, económicos y organizacionales	Actividades permanentes. Ejecutar obras para el comedor universitario. Elaborar programas de servicios complementarios en caso necesario.
Promover el bienestar de las relaciones interpersonales para mejorar la calidad del clima laboral	Existen demandas de resolución de situaciones de conflicto laboral.	Realizar Jornadas de difusión y sensibilización para concientizar sobre la importancia de la mediación. Ofrecer servicio de apoyo psicológico. Brindar servicios de mediación.	Área de Mediación y Acción Institucional en situación de Conflicto Laboral	RRHH y económicos	Sostener acciones, realizar su seguimiento y proponer ajustes y mejoras,
Garantizar la participación de nuestros egresados en la vida democrática universitaria.	La incorporación al claustro de egresados es voluntaria.	Modificar la reglamentación vigente para asegurar la incorporación automática de nuestros egresados al claustro.	Rectorado, CS, UUAA	RRHH y organizacionales	Incorporar a los egresados a los padrones correspondientes.
Consolidar el seguimiento de graduados y generar una red de comunicación fluida.	Escasas acciones para con los graduados.	Implementar el área de graduados.	Rectorado, Área de Egresados y Entidades Profesionales, Subsecretaría de Comunicaciones, UUAA	Organizacionales y reglamentarios	Impulsar políticas pertinentes. Rediseñar la página web de la Institución con un espacio propio.
Articular actividades de formación, actualización y capacitación permanente; de extensión, de vinculación y transferencia y sociales.	Poca participación de los egresados en actividades programadas. Existen convenios firmados con Colegios de Graduados y Profesionales.	Continuar con la oferta de cursos de orientación ocupacional y entrevista laboral. Fortalecer vínculos con los Colegios de Egresados y	Rectorado, Secretarías de Rectorado, Responsable del Área de Egresados y Entidades Profesionales, Subsecretaría de Comunicaciones, UUAA	Económicos, organizacionales.	Coordinar con todos los actores involucrados y delinear un programa continuo de inclusión de graduados en las actividades universitarias. Mantener actualizada la página web con

Líneas de acción	Condición de partida	Actividades 2019	Interlocutores	Condicionantes	Actividades 2020-2022
		Profesionales.			las ofertas de becas y actividades académicas.
Estimular la inserción de nuestros graduados en el mercado laboral local y regional.	Existe el Portal de Empleo (nacional) y la Bolsa de Trabajo.	Actualizar permanentemente las ofertas de trabajo y becas.	Responsable del Área de Egresados y Entidades Profesionales, Subsecretaría de Comunicaciones, Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica y Secretaría de Ciencia y Técnica	Organizacional	Actividad continua. Proponer ideas proyectos para delinear un programa de primer empleo.

A manera de síntesis, el siguiente Cuadro muestra la relación numérica entre Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción, distribuidos por función.

<b>FUNCIÓN</b>	<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	1	9	32
<b>INVESTIGACIÓN</b>	1	3	8
<b>EXTENSIÓN</b>	1	3	10
<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</b>	1	4	9
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	1	7	25
<b>TOTAL</b>	5	26	84

Los cuadros que se presentan a continuación contienen las líneas de acción, actividades 2019, condición de partida, condicionantes, interlocutores o responsables y actividades previstas para el periodo 2020-2022, distribuidos por función.

## CUADROS DE MANDO: RESPONSABLES E INDICADORES

GESTIÓN ACADÉMICA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción	Unidad de Gestión Principal	Unidad de Gestión Asociada
<p>Dar respuesta a las demandas de formación de grado y pregrado, surgidas de la región, para el desarrollo integral humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Articular con organismos gubernamentales y no gubernamentales provinciales y regionales para desarrollar y/o fortalecer los diagnósticos.</li> <li>Conformar equipos interdisciplinarios con capacidad para la elaboración de nuevas propuestas que den respuesta a las demandas locales y/o regionales</li> </ul>	SA SA	UUAA EIE
<p>Fortalecer el sistema de posgrado y consolidar la pertinencia y calidad de la oferta propiciando la interdisciplinariedad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la gestión académica del Posgrado de la UNSE.</li> <li>Propiciar la creación de carreras de posgrado institucionales e interinstitucionales.</li> <li>Implementar espacios obligatorios/extracurriculares interdisciplinarios y transversales en las ofertas de posgrado (inglés, metodología de la investigación, estadística, taller o seminarios de tesis, etc.).</li> <li>Articular la oferta de posgrado en docencia universitaria.</li> <li>Participar en ámbitos de discusión sobre posgrado.</li> </ul>	SPG SPG SPG SPG	UUAA, EIE UUAA, EIE UUAA EIE UUAA, EIE
<p>Generar las bases para la transformación digital a fin de garantizar el acceso a la educación en todos los niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el SIED.</li> <li>Promover la transformación digital.</li> </ul>	SA SA	EIE UUAA, EIE
<p>Optimizar los servicios de las bibliotecas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un proyecto integral de Biblioteca UNSE.</li> <li>Fortalecer vínculos con otras bibliotecas de la REDIAB.</li> <li>Incrementar el acervo bibliográfico y establecer procedimientos ágiles para su adquisición.</li> <li>Fortalecer el programa de virtualización de las bibliotecas.</li> <li>Fortalecer el repositorio digital.</li> </ul>	SA SA SA SA SA	UUAA, EIE  SADM  SCYT

<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción</b>	<b>Unidad de Gestión Principal</b>	<b>Unidad de Gestión Asociada</b>
Fortalecer las condiciones organizacionales para acompañar las trayectorias estudiantiles (ingreso, permanencia y egreso).		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar proyectos de fortalecimiento de trayectorias estudiantiles y prácticas pedagógicas.</li> <li>• Incentivar la realización y difusión de proyectos de investigación sobre esta problemática.</li> <li>• Abordar interdisciplinariamente y consensuar una propuesta unificada de un curso de ingreso universitario de un año de duración.</li> <li>• Certificar trayectorias académicas.</li> <li>• Desarrollar estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia y culminación de los estudios.</li> <li>• Fortalecer la articulación entre la enseñanza universitaria y los niveles secundario y superior.</li> </ul>	SA SA SA SA SBE SA	UAAA, EIE
Desarrollar programas de difusión e información de la actividad académica de la UNSE en el contexto, regional, nacional e internacional.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las jornadas de difusión de la oferta académica.</li> <li>• Mantener actualizada (diseño e información) la página web y el catálogo de ofertas.</li> </ul>	SA SSC	UAAA, EIE UAAA, EIE
Generar programas interinstitucionales para atender la diversidad.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con el proyecto de capacitación de adultos mayores de 25 años sin título secundario.</li> <li>• Desarrollar programas de inclusión universitaria.</li> <li>• Promover programas de educación en contextos vulnerables.</li> </ul>	SA SBE SA	SA
Articular intra e interinstitucionalmente, a nivel regional, nacional e internacional, para acrecentar la movilidad estudiantil, docente y nodocente.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el SNRA.</li> <li>• Estimular la colaboración de profesores extranjeros en las actividades de posgrado.</li> <li>• Propiciar el reconocimiento de las actividades curriculares realizadas en el extranjero.</li> <li>• Fortalecer y propiciar la participación activa de la UNSE en las asociaciones, consejos, consorcios, etc.</li> </ul>	SA SPG SA SVYTT	UAAA UAAA, EIE UAAA, EIE UAAA, EIE
Consolidar los mecanismos y normativas de la actualización, implementación, transición y seguimiento de los currículos.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la formación pedagógica de los docentes universitarios.</li> <li>• Promover la flexibilización de los planes de estudio.</li> <li>• Incorporar en los currículos idiomas extranjeros como segunda y tercera lengua.</li> </ul>	SA SA SA	UAAA, EIE UAAA, EIE

<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Articular con organismos gubernamentales y no gubernamentales provinciales y regionales para desarrollar y/o fortalecer los diagnósticos.	Reuniones en las que se participa
Conformar equipos interdisciplinarios con capacidad para la elaboración de nuevas propuestas que den respuesta a las demandas locales y/o regionales	Base de Datos de Especialistas en diseño curricular
Consolidar la gestión académica del Posgrado de la UNSE.	Conformación de la Secretaría de Posgrado Reglamento de Posgrado vigente
Propiciar la creación de carreras de posgrado institucionales e interinstitucionales.	Tasa de incremento de carreras de posgrado Propuestas presentadas y/o aprobadas por el CS
Implementar espacios obligatorios/extracurriculares interdisciplinarios y transversales en las ofertas de posgrado (inglés, metodología de la investigación, estadística, taller o seminarios de tesis, etc.).	N° de espacios curriculares con contenidos unificados
Articular la oferta de posgrado en docencia universitaria.	Estudio de factibilidad
Participar en ámbitos de discusión sobre posgrado.	N° de reuniones en las que se participa
Fortalecer el SIED.	Acreditación del SIED
Promover la transformación digital.	Programa de capacitación
Elaborar un proyecto integral de Biblioteca UNSE.	Proyecto de la Red Plan de Formación integral
Fortalecer vínculos con otras bibliotecas de la REDIAB.	Mapa de Alianzas
Incrementar el acervo bibliográfico y establecer procedimientos ágiles para su adquisición.	% de volúmenes adquiridos % de reducción en los plazos de adquisición Grado de satisfacción de usuario Consulta base de datos por usuarios propios y externos
Fortalecer el programa de virtualización de las bibliotecas.	% de libros en catalogo virtual
Fortalecer el repositorio digital.	N° de documentos en formato digitalizados N° de documentos de producción científica subidos al Repositorio
Implementar proyectos de fortalecimiento de trayectorias estudiantiles y prácticas pedagógicas.	Tasa de retención 1er año Tasa de retención 3er año

<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Incentivar la realización y difusión de proyectos de investigación sobre esta problemática.	N° de publicaciones y presentaciones en eventos y medios
Abordar interdisciplinariamente y consensuar una propuesta unificada de un curso de ingreso universitario de un año de duración.	Estudio de factibilidad y propuesta
Certificar trayectorias académicas.	Proyecto
Desarrollar estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia y culminación de los estudios.	Tasa de rendimiento académico de alumnos becados Tasa de graduación de alumnos becados Tasa de abandono de alumnos becados Porcentaje de estudiantes extranjeros
Fortalecer la articulación entre la enseñanza universitaria y los niveles secundario y superior.	N° de programas formales implementados
Consolidar las jornadas de difusión de la oferta académica.	N° de aspirantes N° de estudiantes matriculados
Mantener actualizada (diseño e información) la página web y el catálogo de ofertas.	Informe de Unidad de Gestión Principal
Continuar con el proyecto de capacitación de adultos mayores de 25 años sin título secundario.	% de AM25 ingresantes % de deserción de AM25 % de desgranamiento de AM25 % de egresados de AM25
Desarrollar programas de inclusión universitaria.	N° de estudiantes con discapacidad y tipo Reglamento aprobado N° de campañas de difusión del Manual
Promover programas de educación en contextos vulnerables.	N° de programas aprobados según demanda N° de convenios firmados N° de alumnos
Implementar el SNRA.	N° de estudiantes que se movilizan N° de planes de estudios reformulados con RTF
Estimular la colaboración de profesores extranjeros en las actividades de posgrado.	N° de profesores extranjeros que colaboran en cursos N° de profesores extranjeros directores o codirectores de tesis N° de profesores extranjeros integrantes de tribunal de tesis N° de carreras con doble titulación

<b>GESTÓN ACADÉMICA</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Propiciar el reconocimiento de las actividades curriculares realizadas en el extranjero.	Reglamento marco de reconocimiento de actividades curriculares realizadas en el extranjero Actividades curriculares reconocidas
Fortalecer y propiciar la participación activa de la UNSE en las asociaciones, consejos, consorcios, etc.	N° de participaciones
Garantizar la formación pedagógica de los docentes universitarios.	Programa de formación y transformación pedagógica de los docentes N° de docentes que participan del programa
Promover la flexibilización de los planes de estudio.	% de planes flexibles diseñados o rediseñados
Incorporar en los currículos idiomas extranjeros como segunda y tercera lengua.	N° de cursos de idioma extranjero ofrecidos Estudiantes matriculados en programas de lenguas extranjeras Estudiantes con dominio de idioma por encima de B1

INVESTIGACIÓN		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción	Unidad de Gestión Principal	Unidad de Gestión Asociada
Definir políticas de investigación.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir participativamente políticas científico tecnológicas y establecer áreas y temáticas prioritarias en función de la identificación de áreas de vacancia, de las necesidades y demandas locales y regionales y las propias posibilidades de la UNSE.</li> <li>Monitorear y difundir las líneas prioritarias fijadas por otras instituciones y organismos involucrados en la definición de políticas que impactan en el territorio.</li> </ul>	SCYT	
	SCYT	UUAA, EIE
Fortalecer y estimular la conformación de grupos de investigación y mejorar y ampliar el universo de investigadores.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar la integración de redes intrainstitucionales, locales, regionales, nacionales e internacionales impulsando las de investigación propias y mixtas.</li> <li>Impulsar la formación y/o fortalecimiento para la gestión en investigación, capacitando para la formulación de proyectos y la gestión de fuentes de financiamiento.</li> <li>Generar un programa que permita mejorar el posicionamiento de los docentes investigadores en las convocatorias de categorización del Programa de Incentivos.</li> <li>Estimular la incorporación de estudiantes y jóvenes graduados UNSE al Sistema de Ciencia y Técnica.</li> <li>Incentivar la difusión de los resultados alcanzados por los proyectos de investigación, I+D, etc.</li> </ul>	SCYT	UUAA, EIE
	SCYT	
Fortalecer el equipamiento destinado a la investigación de temas prioritarios.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar con la gestión de fondos externos y la generación de fondos propios.</li> </ul>	SCYT	UUAA, EIE

<b>INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Definir participativamente políticas científico tecnológicas y establecer áreas y temáticas prioritarias en función de la identificación de áreas de vacancia, de las necesidades y demandas locales y regionales y las propias posibilidades de la UNSE.	Política formalizada
Monitorear y difundir las líneas prioritarias fijadas por otras instituciones y organismos involucrados en la definición de políticas que impactan en el territorio.	Nº de convocatorias difundidas Nº de proyectos presentados en convocatorias externas
Propiciar la integración de redes intrainstitucionales, locales, regionales, nacionales e internacionales impulsando las de investigación propias y mixtas.	Nº de nuevos convenios de colaboración efectivos Nº de redes institucionalizadas
Impulsar la formación y/o fortalecimiento para la gestión en investigación, capacitando para la formulación de proyectos y la gestión de fuentes de financiamiento.	Número de cursos de capacitación Investigadores que se capacitan Grado de satisfacción de los cursos de capacitación Grado de consolidación del área de asesoramiento
Generar un programa que permita mejorar el posicionamiento de los docentes investigadores en las convocatorias de categorización del Programa de Incentivos.	Programa de promoción Nº de Proyectos de promoción Nº de subsidios para formación de RRHH Nº de proyectos externos
Estimular la incorporación de estudiantes y jóvenes graduados UNSE al Sistema de Ciencia y Técnica.	Programa aprobado Graduados UNSE en formación doctoral y posdoctoral Nº de becarios y becas EVC-CIN Nº de estudiantes que participan en proyectos de investigación Nº de ayudantías de investigación
Incentivar la difusión de los resultados alcanzados por los proyectos de investigación, I+D, etc.	Nº de publicaciones en revistas indexadas Nº de Publicaciones generales Nº de presentaciones a Congresos Nº de capacitaciones vinculadas con la gestión de revistas digitales Propuesta de programa tendiente a indexación de publicaciones propias Base de Datos
Continuar con la gestión de fondos externos y la generación de fondos propios.	Nº de proyectos presentados en convocatorias externas Nº de proyectos ganadores en convocatorias externas Fondos externos para investigación

<b>EXTENSIÓN</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción</b>	<b>Unidad de Gestión Principal</b>	<b>Unidad de Gestión Asociada</b>
Elaborar políticas de extensión, transversales y articuladas con todas las áreas de gestión.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y mejorar todos los programas existentes.</li> <li>• Crear un programa de proyectos de Extensión UNSE.</li> <li>• Incorporar la extensión a los currículos de las carreras.</li> </ul>	SEU SEU SEU	UUAA, EIE
Articular con sectores y actores de la sociedad.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y sostener los programas de educación no formal.</li> <li>• Integrar redes a nivel local, regional, nacional y/o internacional.</li> <li>• Poner en funcionamiento el Consejo Consultivo Social Universitario.</li> <li>• Promover programas y/o proyectos en áreas de vacancia.</li> </ul>	SEU SEU SEU SEU	
Consolidar y ampliar la oferta cultural.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revalorizar el patrimonio universitario.</li> <li>• Destacar hechos históricos, culturalmente significativos, en la construcción de identidad.</li> <li>• Promocionar e incrementar la oferta artística y cultural.</li> </ul>	SEU SEU SEU	SA

<b>EXTENSIÓN</b>	
Líneas de Acción / Indicadores	Indicadores
Revisar y mejorar todos los programas existentes.	Observatorio Universitario Sociedad y Estado funcionando Política formalizada Informes sistematizados de demandas externas N° de proyectos presentados por tipo de convocatoria N° de proyectos aprobados y financiados discriminados por tipo de convocatoria
Crear un programa de proyectos de Extensión UNSE.	Programa formalizado N° de proyectos presentados N° de proyectos aprobados N° de docentes, alumnos y egresados que participan
Incorporar la extensión a los currículos de las carreras.	Actividades de extensión por UUAA y carrera N° de alumnos y docentes que participan
Generar y sostener los programas de educación no formal.	N° de cursos dictados N° de participantes por curso % de cursos por categoría N° de participantes universitarios por curso N° de docentes universitarios que dictan cursos
Integrar redes a nivel local, regional, nacional y/o internacional.	N° de redes que se integran N° de reuniones en las que se participa
Poner en funcionamiento el Consejo Consultivo Social Universitario.	Resolución de conformación del CCSU N° de actas de reuniones
Promover programas y/o proyectos en áreas de vacancia.	N° de proyectos presentados N° de proyectos aprobados N° de docentes, alumnos y egresados que participan
Revalorizar el patrimonio universitario.	Museo Universitario funcionando Cátedra Abierta funcionando N° de ferias realizadas N° de gira al interior N° de participantes en las giras

EXTENSIÓN	
Líneas de Acción / Indicadores	Indicadores
Destacar hechos históricos, culturalmente significativos, en la construcción de identidad.	Cronograma de efemérides N° de reconocimientos otorgados
Promocionar e incrementar la oferta artística y cultural.	N° de actividades culturales nuevas N° de presentaciones culturales realizados N° de docentes, nodocentes, estudiantes y egresados que participan en actividades de promoción

<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción</b>	<b>Unidad de Gestión Principal</b>	<b>Unidad de Gestión Asociada</b>
Promover la articulación de acciones intrauniversitarias para visibilizar las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos y servicios a terceros. <ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una única oferta como Universidad.</li> </ul>	SVYTT	UUAA, EIE
Fortalecer la relación e interacción de la Universidad con los distintos sectores productivos públicos y privados. <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar las actividades de vinculación como una respuesta a los problemas regionales.</li> <li>Poner en valor los desarrollos tecnológicos de la Institución.</li> <li>Promover la constitución y fortalecimiento de redes entre instituciones universitarias nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo de actividades de innovación y transferencia de conocimientos.</li> <li>Adaptar los procedimientos de gestión interna de servicios a terceros en el marco de criterios de calidad y mejora continua.</li> </ul>	SVYTT SVYTT SVYTT SVYTT	UUAA, EIE
Promover el desarrollo de capacidades y cultura emprendedora en la UNSE. <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar capacidades y competencias individuales y grupales para emprender.</li> <li>Crear ambientes para generar oportunidades de nuevos emprendimientos.</li> </ul>	SVYTT SVYTT	UUAA, EIE
Potenciar perfiles académicos y de gestión dentro de la comunidad universitaria teniendo en cuenta los nuevos modos de cooperación internacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar y aumentar el flujo de Movilidades de Estudiantes, Personal de Gestión y docentes/investigadores potenciando la difusión de las convocatorias.</li> <li>Promover la firma de convenios internacionales.</li> </ul>	SVYTT SVYTT	UUAA, EIE UUAA, EIE

<b>VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Lograr una única oferta como Universidad.	Registro de oferta unificada
Consolidar las actividades de vinculación como una respuesta a los problemas regionales.	N° de proyectos canalizados por UVT N° de proyectos presentados para financiamiento internacional Propuesta de modelo de gestión de proyectos Grado de satisfacción de usuarios
Poner en valor los desarrollos tecnológicos de la Institución.	N° de trámites de PI presentados N° de trámites de PI aprobados Antena Tecnológica funcionando
Promover la constitución y fortalecimiento de redes entre instituciones universitarias nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo de actividades de innovación y transferencia de conocimientos.	N° de redes en las que se participa N° y tipo de actividades
Adaptar los procedimientos de gestión interna de servicios a terceros en el marco de criterios de calidad y mejora continua.	Nuevo reglamento de Servicios a Terceros Grado de satisfacción
Desarrollar capacidades y competencias individuales y grupales para emprender.	N° de actividades realizadas o en las que se participa N° de participantes totales N° de participantes de la UNSE N° de capacitaciones dictadas N° de participantes a las capacitaciones
Crear ambientes para generar oportunidades de nuevos emprendimientos.	N° de proyectos incubados N° de actividades nacionales o internacionales en las que se participa
Fomentar y aumentar el flujo de Movilidades de Estudiantes, Personal de Gestión y docentes/investigadores potenciando la difusión de las convocatorias.	Base de Datos de movilidad N° y tipo de movilidades Grado de satisfacción de estudiantes, docentes y nodocentes internacionales
Promover la firma de convenios internacionales.	N° de convenios renovados N° de convenios nuevos

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción</b>	<b>Unidad de Gestión Principal</b>	<b>Unidad de Gestión Asociada</b>
Promover la evaluación permanente como cultura institucional.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar procesos de evaluación continua y estimular la participación de la comunidad universitaria.</li> </ul>	AEYAU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar actividades de reflexión sobre políticas y gestión universitaria para favorecer y estimular la participación de los claustros.</li> </ul>	AEYAU	
Adecuar y consolidar la estructura y gestión a los nuevos requerimientos funcionales.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la nueva estructura.</li> </ul>	SADM	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura funcional Nodocente.</li> </ul>	SADM	UUAA, EIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar y certificar normas de calidad de los procedimientos administrativos.</li> </ul>	AGC	UNSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la transparencia de los procesos y actos.</li> </ul>	SG	UUAA, EIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir procedimientos eficientes y transparentes para los financiamientos extrapresupuestarios.</li> </ul>	SADM SVYTT	UNSE UUAA, EIE
Elaborar un plan maestro de infraestructura edilicia y resguardo patrimonial, consensuado con las áreas involucradas.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un sistema ágil y eficiente de mantenimiento.</li> </ul>	SPF	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la estructura edilicia, sus mejoras y refuncionalización.</li> </ul>	SPF	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la seguridad de los bienes inmuebles y patrimoniales.</li> </ul>	SPF	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tender a la sostenibilidad y accesibilidad física.</li> </ul>	SPF	
Establecer una política comunicacional integral para fortalecer la identidad institucional y satisfacer las necesidades de información y comunicación de audiencias internas y externas muy diversificadas.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas de comunicación institucional.</li> </ul>	SSC	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar los criterios de identidad institucional.</li> </ul>	SSC	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir criterios consensuados y producir herramientas para la divulgación y promoción de las actividades y producciones de la comunidad universitaria en todos los medios.</li> </ul>	SSC	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar los medios universitarios en el ecosistema de medios del territorio en el que impacta.</li> </ul>	SSC	

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y Líneas de Acción</b>	<b>Unidad de Gestión Principal</b>	<b>Unidad de Gestión Asociada</b>
Implementar estrategias para optimizar las TICs como herramientas de desarrollo, gestión e inclusión en el territorio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el Área de Informática y Telecomunicaciones.</li> </ul>	AIYT	
Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostener y ampliar las prestaciones de la UAPU-UNSE y elaborar un Programa Universitario de Salud.</li> <li>• Desarrollar acciones para la promoción de la salud y prevención de situaciones asociadas al riesgo en salud.</li> <li>• Promover y fortalecer la práctica del deporte y la recreación como dimensiones que configuran la función formadora del bienestar.</li> <li>• Mantener y promover servicios complementarios.</li> <li>• Promover el bienestar de las relaciones interpersonales para mejorar la calidad del clima laboral</li> </ul>	SBE SBE SBE SBE AMED	UNSE UNSE
Intensificar las relaciones con los graduados y favorecer su incorporación al mundo del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la participación de nuestros egresados en la vida democrática universitaria.</li> <li>• Consolidar el seguimiento de graduados y generar una red de comunicación fluida.</li> <li>• Articular actividades de formación, actualización y capacitación permanente; de extensión, de vinculación y transferencia y sociales.</li> <li>• Estimular la inserción de nuestros graduados en el mercado laboral local y regional.</li> </ul>	AEEP AEEP AEEP AEEP	

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	
Líneas de Acción / Indicadores	Indicadores
Desarrollar procesos de evaluación continua y estimular la participación de la comunidad universitaria.	Res. de integración de CCPYEI N° de reuniones de la CCPYEI Porcentaje de titulaciones de grado y posgrado acreditadas Actividades de formación
Generar actividades de reflexión sobre políticas y gestión universitaria para favorecer y estimular la participación de los claustros.	N° de Talleres, Conferencias, etc. realizados Grado de participación de los claustros
Implementar la nueva estructura.	Manuales de funciones Planeas anuales de gestión
Fortalecer la estructura funcional Nodocente.	Programa de formación de RRHH N° de nodocentes que participan en cursos del programa Convenio-Programa Normativa de concurso nodocente
Aplicar y certificar normas de calidad de los procedimientos administrativos.	N° de Certificaciones por normas de calidad
Garantizar la transparencia de los procesos y actos.	Disponibilidad virtual de los actos de gobierno
Definir procedimientos eficientes y transparentes para los financiamientos extrapresupuestarios.	Normativas de procedimientos
Contar con un sistema ágil y eficiente de mantenimiento.	Sistema de Mantenimiento
Planificar la estructura edilicia, sus mejoras y refuncionalización.	Programa de planeamiento físico M2 reformados, m2 nuevos, % de inversión en obras de reforma, % de inversión en obras nuevas Incremento de puestos de lectura en Biblioteca Grado de satisfacción del usuario de Biblioteca Fondos o partidas extraordinarias obtenidas
Velar por la seguridad de los bienes inmuebles y patrimoniales.	Informes de evaluación del sistema de vigilancia
Tender a la sostenibilidad y accesibilidad física	Res. de aprobación de Plan de Higiene y Seguridad e implementación % de ahorro de consumo energético N° de obras para tender a la accesibilidad

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Definir políticas de comunicación institucional.	Res. de aprobación de Políticas Archivo sistematizado de noticias y producciones audiovisuales Posicionamiento de la web institucional (Ranking) Páginas visitadas en la web institucional Seguidores en redes sociales
Reforzar los criterios de identidad institucional	Aprobar por CS los manuales de estilo Programa de difusión y socialización
Construir criterios consensuados y producir herramientas para la divulgación y promoción de las actividades y producciones de la comunidad universitaria en todos los medios.	Criterios construidos Nº de formatos mediados Nº de formatos no mediados Nº de docentes, alumnos y nodocentes que participan
Posicionar los medios universitarios en el ecosistema de medios del territorio en el que impacta.	Posicionamiento en Ranking regional y nacional Nº de apariciones en medios de comunicación regional, nacional Nº de ferias de difusión en los que se participa Nº de futuros estudiantes que solicitan información Nº de publicaciones no periódicas de EDUNSE
Fortalecer el Área de Informática y Telecomunicaciones.	Velocidad de servicio wifi Volumen de tráfico de datos en la red de cable Volumen de tráfico de datos en la red wifi abierta Nº de conexiones a bases de datos Grado de satisfacción Inversión en seguridad de comunicaciones Inversión en infraestructura de comunicaciones Velocidad de servicio de telefonía y sistemas de intercambio entre sedes Programa de política de seguridad informática aprobado

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Sostener y ampliar las prestaciones de la UAPU-UNSE y elaborar un Programa Universitario de Salud.	Programa Universitario de Salud formalizado Tipos de prestaciones de UAPU N° de alumnos demandantes
Desarrollar acciones para la promoción de la salud y prevención de situaciones asociadas al riesgo en salud.	N° de actividades realizadas por área
Promover y fortalecer la práctica del deporte y la recreación como dimensiones que configuran la función formadora del bienestar.	Plan de Acción deportiva y recreativa aprobado % alumnos que participan % docentes, % nodocentes N° de actividades realizadas N° de actividades externas en las que se participa
Mantener y promover servicios complementarios.	N° y costo de transporte entre sedes Cumplimiento de cronograma de viajes regulares Proyecto de Comedor Universitario N° de Becas de Comedor % de ocupación de residencia Grado de satisfacción de residentes
Promover el bienestar de las relaciones interpersonales para mejorar la calidad del clima laboral	N° de Jornadas N° de asistentes a las jornadas por claustro N° de demandas de servicio de apoyo psicológico Relación casos presentados vs. casos mediados Grado de satisfacción del ambiente de trabajo Grado de satisfacción de los servicios ofrecidos
Garantizar la participación de nuestros egresados en la vida democrática universitaria.	Reglamento aprobado Relación Egresados propios integrantes del claustro /Egresados totales
Consolidar el seguimiento de graduados y generar una red de comunicación fluida.	N° de acciones de seguimiento y comunicación
Articular actividades de formación, actualización y capacitación permanente; de extensión, de vinculación y transferencia y sociales.	N° de actividades por tipo realizadas N° de egresados que participan N° de convenios firmados

<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	
<b>Líneas de Acción / Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Estimular la inserción de nuestros graduados en el mercado laboral local y regional.	N° de ofertas en bolsa de trabajo N° de requerimientos satisfechos Grado de satisfacción de solicitantes

## GLOSARIO DE ABREVIATURAS

AEEP	Área de Egresados y Entidades Profesionales
AEYAU	Área de Evaluación y Acreditación Universitarias
AFYEPE	Área de Formulación y Ejecución de Proyectos Especiales
AGC	Área de Gestión de Calidad
AIYT	Área de Informática y Telecomunicaciones
AMED	Área de Mediación y Acción Institucional en situación de conflicto laboral
AM25	Adultos Mayores de 25 años sin título secundario
APDCYP	Área de Prensa, Difusión, Ceremonial y Protocolo
ARI	Área de Relaciones Internacionales
ARIIT	Área de Relaciones Interinstitucionales e Integración Territorial
BC	Biblioteca Central
CA	Consejo Académico
CADM	Consejo de Administración
CAUUAA	Comisión de Autoevaluación de UUA
CCED	Consejo Consultivo de Educación a Distancia
CCPYEI	Comisión Central de Planificación y Evaluación Institucional
CCSU	Consejo Consultivo Social Universitario
CDF	Comisión de Difusión
CDIS	Comisión de Discapacidad
CE	Consejo de Extensión
CICYT	Consejo de Ciencia y Técnica
CIMA	Círculo Mínimo Accesible
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional
COEP	Centro de Orientación Educativa y Psicopedagógica
CPG	Consejo de Posgrado
CPRES	Consejo Regional de Planificación de Educación Superior
CRES	Conferencia Regional de Educación Superior
CS/HCS	Consejo Superior/Honorable Consejo Superior
CVYT	Consejo de Vinculación y Transferencia
DGHSYMA	Dirección General de Higiene, Seguridad y Medioambiente
EAYO	Escuela de Artes y Oficios
EIE	Escuela para la Innovación Educativa
EST	Estadística
FATUN	Federación Argentina del Trabajador de las Universidades Nacionales
I+D	Investigación y Desarrollo
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
OUSYE	Observatorio Universitario Sociedad y Estado
OVT	Oficina de Vinculación y Transferencia

PEAM	Programa Educativo para Adultos Mayores
PEI	Plan Estratégico Institucional
PI	Propiedad Intelectual
REC	Rectorado
RedIAB	Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas
REDVITEC	Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales de Argentina
RR Interinstitucionales	Relaciones Interinstitucionales
RRHH	Recursos Humanos
RTF	Reconocimiento de Trayectos Formativos
SA	Secretaría Académica
SADM	Secretaría de Administración
SBE	Secretaría de Bienestar Estudiantil
SCYT	Secretaría de Ciencia y Técnica
SG	Secretaría General
SIED	Sistema Institucional de Educación a Distancia
SIU	Sistema de Información Universitario
SNRA	Sistema Nacional de Reconocimiento Académico
SPF	Secretaría de Planeamiento Físico
SPG	Secretaría de Posgrado
SPU	Secretaría de Políticas Universitarias
SSC	Subsecretaría de Comunicaciones
SSU	Secretarías de la Universidad
SVYTT	Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica
TIC	Tecnología de la Información y la Comunicación
UAPU	Unidad de Atención Primaria Universitaria
UUAA	Unidades Académicas
UVT	Unidad de Vinculación Tecnológica
ZICOSUR	Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur

---

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Calidad:</b>	Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.
<b>Calidad de vida:</b>	Conjunto de condiciones que contribuyen al bienestar de los individuos y a la realización de sus potencialidades a nivel físico, psicológico y social.
<b>Cultura:</b>	Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, etc.
<b>Cultura emprendedora:</b>	Forma de pensar o mentalidad que incluye la motivación y la capacidad del individuo, en forma independiente o dentro de una organización, para identificar una oportunidad y luchar por ella, y así producir nuevo valor económico y/o social.
<b>Cultura institucional:</b>	Valores y prácticas que orientan y dan sentido al quehacer de las instituciones.
<b>Inclusión:</b>	Proceso que asegura a todas las personas las oportunidades, recursos, servicios y espacios necesarios para participar plenamente de la vida social, política y económica.
<b>Intrainstitucional:</b>	Vínculos y relaciones entre personas que trabajan en la institución, entre documentos que se producen en ella, entre los componentes de la gestión y niveles y sectores que la componen.
<b>Pregnancia:</b>	Cualidad de las formas visuales que captan la atención del observador por la simplicidad, equilibrio o estabilidad de su estructura.
<b>Transformación digital:</b>	Reinvención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se desempeña y sirve a quienes la constituyen.

## ANEXO

### MODELO DE PLANILLA POA

Línea de acción	Actividad	Ejecutor		Cronograma	Recursos necesarios			Indicadores
		Principal	Asociado		Humanos	Presupuestarios	Físicos	