



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

San Luis, 20 de diciembre de 2018

Visto:

El expediente EXP-USL N° 16461/18, caratulado “Anteproyecto del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis para el período 2019-2030”; y

Considerando:

Que la SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS (SPU), a través del PROGRAMA DE CALIDAD UNIVERSITARIA (PCU), abrió la convocatoria “APOYO AL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES” con el propósito de promover procesos de planificación en las Universidades Nacionales que no hayan desarrollado experiencias de planificación de mediano y largo plazo y deseen hacerlo, y con el objetivo colaborar con cada universidad en la elaboración de su propio Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

Que fueron objetivos de la Convocatoria:

- Colaborar con el fortalecimiento de las áreas de Desarrollo Institucional, Planificación y/o Evaluación Institucional de las Universidades.
- Generar capacidades en diferentes áreas de la Universidad para el diseño y la implementación de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI).
- Dar inicio a procesos y mecanismos institucionales que articulen la misión institucional de la Universidad, los resultados de las autoevaluaciones y/o evaluaciones externas, los proyectos de las distintas unidades académicas, considerando a los distintos actores de la comunidad universitaria.

Que la Universidad Nacional de San Luis aplicó a dicha convocatoria con el proyecto “Fortalecimiento Plan de Desarrollo Institucional Universidad Nacional de San Luis” (Fortalecimiento PDI UNSL) y que por RESOL-2017-5027-APN-SECPU#ME se aprobó la financiación del mismo.

Que el proyecto tiene como objetivo la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Nacional de San Luis para el período 2019 -2030.

CPDE. ORDENANZA CS N° 58/18



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

Que la Coordinación de las tareas para la realización del PDI está a cargo de la Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional y la Subsecretaría de Acreditación e Información Institucional del Rectorado de la Universidad, con el apoyo técnico de una asesora externa, según consta en la OR N° 9/18.

Que a los efectos de llevar a cabo el desarrollo de dicho proceso se conformó una Comisión Central con representantes de cada Facultad de la Universidad, según consta en la OR N° 9/18.

Que la OR N° 9/18 definió institucionalmente los lineamientos del PDI y su encuadre metodológico, las Pautas de Trabajo para la autoevaluación de las distintas dependencias y unidades o áreas de la Universidad y las Guías de Encuestas a los cuatro claustros Docente, Nodocente, Alumnos y Graduados.

Que el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 establece las líneas directrices, trazadas mediante mecanismos de debate y participación, que guiarán la gestión y crecimiento de la universidad para los próximos años.

Que en el período de abril a julio de 2018 se desarrollaron diversas actividades en la Facultades y el equipo de gestión del Rectorado de la Universidad con la finalidad de contar con una mirada actualizada sobre distintos aspectos de la realidad de la misma. Además, se realizó un análisis sobre los logros, las dificultades y los grados de avance de la labor institucional en el periodo comprendido entre los años 2012-2018 y los aportes sobre el futuro deseado de la Universidad.

Que durante los meses de mayo a julio de 2018, con el propósito de conocer la valoración de todos los actores universitarios, se realizaron encuestas a los diferentes claustros: docentes, nodocentes, estudiantes y graduados.

Que entre los meses de abril a octubre de 2018, la Comisión Central acometió la tarea de estructurar y dar contenido al documento del Plan a partir de las iniciativas recogidas de la comunidad universitaria.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

Que en los meses de octubre y noviembre de 2018 se realizaron jornadas institucionales para la difusión y discusión de este documento.

Que en los meses de noviembre y diciembre de 2018, la Comisión Central efectuó la revisión general del documento del Plan para incorporar las propuestas y realizar los ajustes pertinentes para su presentación ante el Consejo Superior.

Que es atribución de este Consejo Superior aprobar el *Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis 2019-2030, Fase 1: Misión, Visión, Propósitos Institucionales, Áreas Estratégicas, Objetivos y Estrategias*.

Por ello, y en uso de sus atribuciones:

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS

ORDENA:

Artículo 1°.- Aprobar el *Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis 2019-2030, Fase 1: Misión, Visión, Propósitos Institucionales, Áreas Estratégicas, Objetivos y Estrategias*, conforme el Anexo Único que forma parte de la presente normativa.

Artículo 2°.- Disponer que la Comisión Central continúe trabajando en la elaboración de la Fase 2 del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis, en lo que corresponde a Programas o Proyectos, Acciones, Metas e Indicadores, a partir del ciclo lectivo 2019.

Artículo 3°.- Comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial de la UNSL, insértese en el Libro de Ordenanzas y archívese.

ORDENANZA CS N° 58/18

EOG



2018 – “Año del Centenario de la Reforma Universitaria”

Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

ANEXO ÚNICO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS 2019-2030

FASE 1: MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITOS INSTITUCIONALES, ÁREAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

San Luis, 11 de diciembre de 2018



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS 2019-2030

FASE 1: MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITOS INSTITUCIONALES, ÁREAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - LA UNSL: MARCO REFERENCIAL

1. Historia y presente
2. Características institucionales
3. Contexto local y regional
4. Contexto Internacional

CAPÍTULO 2 - CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Antecedentes
2. Elaboración del Plan
3. Aspectos metodológicos
 - 3.1. Fase 1 - Planificación estratégica
 - 3.2. Fase 2 - Operativa del Plan
4. Actividades realizadas en la Fase 1
5. Conceptos Claves: Área Estratégica, Objetivo, Estrategia y Calidad.
 - 5.1. Área estratégica
 - 5.2. Objetivo
 - 5.3. Estrategia
 - 5.4. Calidad

CAPÍTULO 3 - PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS

1. Misión
2. Visión



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3. Propósitos institucionales

4. Áreas estratégicas

4.1 Área Estratégica ACADÉMICA

- Descripción del Área Estratégica
- Objetivos y Estrategias

4.2 Área Estratégica INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN

- Descripción del Área Estratégica
- Objetivos y Estrategias

4.3 Área Estratégica Transversal GOBIERNO Y GESTIÓN

- Descripción del Área Estratégica Transversal
- Subáreas

✓ *Capacidades*

4.3.1 Subárea Estratégica PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD Y BIENESTAR UNIVERSITARIO

- Objetivos y Estrategias

4.3.2 Subárea Estratégica EVALUACIÓN Y CALIDAD UNIVERSITARIA

- Objetivos y Estrategias

4.3.3 Subárea Estratégica COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

- Objetivos y Estrategias

4.3.4 Subárea Estratégica COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

- Objetivos y Estrategias

✓ *Recursos*

4.3.5 Subárea Estratégica GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y PROGRAMACIÓN FINANCIERA

- Objetivos y Estrategias

4.3.6 Subárea Estratégica INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

➤ Objetivos y Estrategias

4.3.7 Subárea Estratégica TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

➤ Objetivos y Estrategias

CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS FODA DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS. RESUMEN GENERAL.

DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

Documentación de base

Bibliografía

Planes estratégicos y de desarrollo institucional consultados



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

CAPÍTULO 1

LA UNSL: MARCO REFERENCIAL

1. HISTORIA Y PRESENTE

La Universidad Nacional de San Luis fue fundada en el año 1973 y cuenta con un legado histórico de trascendencia nacional; su punto de emergencia se remonta al año 1939 con la creación de la Universidad Nacional de Cuyo y la incorporación de la Escuela Normal Juan Pascual Pringles a su dependencia.

La Universidad Nacional de San Luis fue creada ante la necesidad de contar con estudios superiores en la Provincia, tomando como referencia la fuerte tradición normalista de la ciudad.

Su creación se inscribe en una estrategia global tendiente a la desarticulación de las grandes universidades. Tal decisión dio apertura a una nueva etapa en la vida universitaria e implicó que la antigua Universidad Nacional de Cuyo fuese dividida en tres (3) centros: Mendoza, San Juan y San Luis. Pero, a pesar de esta división, las universidades firman un Convenio de Hermandad dado por su origen histórico común y los tres Rectores acuerdan constituir una “Comisión Regional Interuniversitaria”.

Para la construcción de un verdadero proyecto de Universidad, el Prof. Mauricio López, primer rector de la Institución, llevó adelante una amplia convocatoria abierta a toda la comunidad universitaria que contó principalmente con una alta participación estudiantil. Las condiciones históricas para la creación de la UNSL comenzaron a gestarse en la década del 60 cuando todavía dependía, académica y administrativamente, de la Universidad Nacional de Cuyo.

En julio de 1973, en el contexto de la creación de la Universidad Nacional de San Luis, Mauricio López expresó: *“No participar es automarginarse, no querer ser parte de la realidad argentina, no asumir su propia responsabilidad en la reconstrucción nacional”*. A 45 años de su creación (1973-2018) la Universidad continúa marcando su camino, siendo parte de un proceso de crecimiento y un motor del desarrollo nacional”.

Para mayor información: *La UNSL: en contexto, su historia y presente*.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

2. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

Datos estadísticos 2017-2018.

Dependencias

Sedes	
Sede San Luis	
Sede Villa Mercedes	3
Sede Villa de Merlo	
Centros Universitarios	
Centro Universitario Tilisrao	
Centro Universitario La Toma	2
Unidades Académicas	
Facultades	8
Instituto Politécnico y Artístico Universitario	1
Escuela Normal Juan Pascual Pringles	1
Jardín Maternal Prof. Victoria Quevedo de Fredes	1
Centros de Investigación	
Institutos doble dependencia con CONICET	5
Servicios de apoyo, asistencia y colaboración	
Televisión	1
Prensa	1
Radio	2
Editorial e Imprenta	1
Fundación	1
Bibliotecas	4
Museos	11
Obra Social del Personal Universitario	1
Centros Estudiantiles de Salud	2
Campus Virtuales	
Sede San Luis	3
Sede Villa Mercedes	2

Formación Académica

Facultad de Química, Bioquímica y Farmacia	Pregrado	3		
	Grado	11		
	Posgrado	Doctorados	4	9
		Maestrías	3	
Especializaciones		2		
Facultad de Ciencias Físico Matemáticas y Naturales	Pregrado	10		
	Grado	13		
	Posgrado	Doctorados	5	19
		Maestrías	8	
Especializaciones		6		
Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias	Pregrado	5		
	Grado	7		



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

	Posgrado	Doctorados	1	2
		Maestrías	1	
Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales	Pregrado			5
	Grado			5
	Posgrado	Maestrías	2	3
		Especializaciones	1	
Facultad de Ciencias Humanas	Pregrado			1
	Grado			11
	Posgrado	Doctorados	1	5
		Maestrías	2	
		Especializaciones	2	
Facultad de Psicología	Grado			3
	Posgrado	Doctorados	1	3
		Maestrías	1	
		Especializaciones	1	
Facultad de Ciencias de la Salud	Grado			4
	Posgrado	Doctorados	1	2
		Especializaciones	1	
Facultad de Turismo y Urbanismo	Pregrado			5
	Grado			2
Instituto Politécnico y Artístico Universitario	Pregrado			5
Total UNSL – Pregrado 34 – Grado 56 – Posgrado 43				

Cursos de Posgrado

2017	Ciencias Básicas	Ciencias Aplicadas	Ciencias de la Salud	Ciencias Humanas	Ciencias Sociales	Total
FCEJyS		1		4	8	13
FCFMyN	12	15				27
FCH		1		30	1	32
FCS		0	4	4		8
FICA	1	10	1	1		13
FaPsi			8	8		16
FQByF	8	5	9	3		25
FTyU		1			1	2
Total	21	33	22	50	10	136

Población Estudiantil

Nivel de Estudios	Nuevos Inscriptos	Estudiantes	Egresados
Jardín Maternal		84	84
Nivel Inicial	94	191	97
Nivel Primario	115	670	111
Nivel Secundario	115	689	113



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Pregrado/Grado	4489	15971	608
Posgrado	420	2002	115
Total	5317	19451	1128

Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario

Becas UNSL	Ayuda Económica	209	613
	Comedor	114	
	Cuidados Infantiles	20	
	Integral	33	
	Transporte Interurbano y Media Distancia	116	
	Transporte Urbano	121	
Comedor Universitario	Sede San Luis	232943 tickets	272904
	Sede Villa Mercedes	39961 tickets	
Atención Asistencial en Salud	Consultas médicas	8474	
Actividades Deportivas	Inscriptos	2049	
Asesoramiento Orientación Vocacional	Inscriptos	300	
Espacios Recreativos			1
Espacios Deportivos	Sede San Luis	4	8
	Sede Villa Mercedes	4	

Ciencia y Tecnología

Docentes – Investigadores Categorizados		
Categoría I	52	829
Categoría II	78	
Categoría III	276	
Categoría IV	184	
Categoría V	239	
Becarios Alumnos CyT-UNSL	25	48
Becarios Alumnos EVC-CIN-UNSL	23	
Becarios Iniciación CyT-UNSL	27	33
Becarios Perfeccionamiento CyT-UNSL	6	
Proyectos de Investigación Subsidiado por UNSL		
PROICO	154	215
PROIPRO	61	
Centro Científico Tecnológico San Luis		1
Instituto de Física Aplicada (INFAP)		
Instituto de Matemática Aplicada San Luis (IMASL)		
Instituto de Investigaciones en Tecnología Química (INTEQUI)		



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Instituto Multidisciplinario de Investigaciones Biológicas (IMIBIO)		
Instituto de Química San Luis (INQUISAL)		
Investigadores CONICET		
Investigador Adjunto	49	154
Investigador Asistente	60	
Investigador Independiente	24	
Investigador Independiente Jubilado	1	
Investigador Principal	15	
Investigador Principal Jubilado	1	
Investigador Superior	2	
Investigador Principal Ad-Honorem	2	
Personal de Apoyo CONICET		
Profesional Adjunto	16	43
Profesional Asistente	8	
Profesional Principal	8	
Técnico Asistente	4	
Técnico Asociado	2	
Técnico Principal	5	
Becarios CONICET		
Beca Interna Doctoral	124	199
Beca Interna Doctoral Cofinanciada Conicet (INTA)	3	
Beca Interna Doctoral En El Marco De Proyectos De Investigación De Unidades Ejecutoras	6	
Beca Interna Postdoctoral Extraordinaria	1	
Beca Interna Postdoctoral En El Marco De Proyectos De Investigación De Unidades Ejecutoras	1	
Interna De Finalización De Doctorado	3	
Interna Doctoral CIT	1	
Interna Doctoral Temas Estratégicos	13	
Postdoctoral (Interna)	45	
Postdoctoral Temas Estratégicos	2	

Extensión Universitaria

Proyectos	53
Cantidad Aproximada de Alumnos Participantes	450
Cantidad Aproximada de Docentes Participantes	700
Cantidad Aproximadas de Intervenciones culturales organizadas por la SEU	500
Espacios Culturales	3
Auditorio Mauricio López	
Microcine	
Hall de Exposiciones	



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Infraestructura

m ²		
Sede San Luis	Cubierta	71.726
	Semi Cubierta	969
	Superficie de Terreno	570.395
Sede Villa Mercedes	Cubierta	13338
	Semi Cubierta	411
	Superficie de Terreno	308.608
Sede Villa de Merlo	Cubierta	1.264
	Semi Cubierta	49
	Superficie de Terreno	14.062
Total UNSL	Cubierta	86.328
	Semi Cubierta	1.429
	Superficie de Terreno	893.065

Presupuesto Universitario

EJERCICIO 2017	
Gastos Sueldos	\$ 1.174.670.732
Becas – Subsidios	\$ 10.550.000
Funcionamiento Dependencias	\$ 17.914.198
Funcionamiento Institucional	\$ 43.369.506
Transferencias	\$ 12.735.000
Convenios y Obras	\$ 44.051.558
Total por Función	\$ 1.303.290.994
Total CyT	\$ 4.494.960
Total Recursos UNSL	\$ 1.307.785.954

Recursos Humanos

Autoridades	68	
Cargos Docentes		
Profesores Titulares	108	
Profesores Asociados	111	
Profesores Adjuntos	564	
Jefes de Trabajos Prácticos	430	1996
Ayudante de 1ra	586	
Ayudante de 2da	137	
Designaciones No Permanentes	26	



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Docentes Superiores	34	
Cargos Nodocentes		
Categoría 1	6	
Categoría 2	48	
Categoría 3	100	
Categoría 4	81	916
Categoría 5	113	
Categoría 6	38	
Categoría 7	183	
Contratados	347	

Carreras

Con reconocimiento ministerial y validez nacional - 2018

Facultad de Química, Bioquímica y Farmacia	
Pregrado	Tecnicatura Universitaria en Esterilización Tecnicatura Universitaria en Laboratorios Biológicos Tecnicatura Universitaria en Higiene y Seguridad en el Trabajo
Grado	Analista Químico Farmacia Ingeniería en Alimentos Licenciatura en Biología Molecular Licenciatura en Bioquímica Licenciatura en Biotecnología Licenciatura en Ciencia y Tecnología de los Alimentos Licenciatura en Ciencias Biológicas Licenciatura en Química Profesorado en Biología Profesorado en Química
Posgrado	Doctorado en Biología Doctorado en Bioquímica Doctorado en Farmacia Doctorado en Química Maestría en Ciencias de Superficie y Medios Porosos Maestría en Inmunología Maestría en Química Analítica Especialización en Bacteriología Clínica - Área Microbiología Especialización en Farmacia Clínica y Atención Farmacéutica
Facultad de Ciencias Físico Matemáticas y Naturales	
Pregrado	Tecnicatura Universitaria en Electrónica Tecnicatura Universitaria en Energías Renovables Tecnicatura Universitaria en Explotación Minera Tecnicatura Universitaria en Fotografía Tecnicatura Universitaria en Geoinformática Tecnicatura Universitaria en Obras Viales Tecnicatura Universitaria en Procesamiento de Minerales Tecnicatura Universitaria en Redes de Computadoras Tecnicatura Universitaria en Telecomunicaciones Tecnicatura Universitaria en Web
Grado	Ingeniería Electrónica con Orientación en Sistemas Digitales Ingeniería en Computación Ingeniería en Informática Ingeniería en Minas Licenciatura en Ciencias de la Computación



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

	<p>Licenciatura en Ciencias Geológicas Licenciatura en Ciencias Matemáticas Licenciatura en Física Licenciatura en Matemática Aplicada Profesorado en Ciencias de la Computación Profesorado en Física Profesorado en Matemática Profesorado en Tecnología Electrónica</p>
Posgrado	<p>Doctorado en Ciencias de La Computación Doctorado en Ciencias Geológicas Doctorado en Ciencias Matemáticas Doctorado en Física Doctorado en Ingeniería Informática Maestría en Calidad de Software Maestría en Ciencias de la Computación Maestría en Ciencias de Superficie y Medios Porosos Maestría en Diseño de Sistemas Electrónicos Aplicados a la Agronomía Maestría en Enseñanza en Escenarios Digitales (M.D.) Maestría en Ingeniería de Software Maestría en Matemáticas Maestría en Sistemas Embebidos Especialización en Didáctica de la Matemática Especialización en Enseñanza de la Física Especialización en Gestión y Vinculación Tecnológica Especialización en Ingeniería de Software Especialización en Simulación Discreta Aplicada a la Planificación Minera Especialización en Sistemas Embebidos</p>
Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias	
Pregrado	<p>Bromatología Tecnicatura Universitaria en Apicultura Tecnicatura Universitaria en Automatización Industrial Orientación Informática Tecnicatura Universitaria en Diseño Mecánico Orientación Informática Tecnicatura Universitaria en Mantenimiento Industrial</p>
Grado	<p>Ingeniería Agronómica Ingeniería Electromecánica Ingeniería Electrónica Ingeniería en Alimentos Ingeniería Industrial Ingeniería Mecatrónica Ingeniería Química</p>
Posgrado	<p>Doctorado en Ciencias de la Ingeniería Química Maestría en Ciencia y Tecnología de Agroalimentos</p>
Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales	
Pregrado	<p>Martillero y Corredor Público Procurador Tecnicatura Universitaria en Acompañamiento Terapéutico Tecnicatura Universitaria en Asistencia Jurídica Tecnicatura Universitaria en Gestión Financiera</p>
Grado	<p>Abogacía Contador Público Nacional Licenciatura en Administración Licenciatura en Administración Pública Licenciatura en Trabajo Social</p>
Posgrado	<p>Maestría en Economía y Negocios Maestría en Sociedad e Instituciones Especialización en Intervenciones Sociales con Niños/As, Adolescentes y Jóvenes</p>



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Facultad de Ciencias Humanas	
Pregrado	Tecnicatura Universitaria en Producción Musical
Grado	Licenciatura en Ciencias de la Educación Licenciatura en Comunicación Social Licenciatura en Educación Especial Licenciatura en Educación Inicial Licenciatura en Periodismo Licenciatura en Producción de Radio y Televisión Profesorado en Ciencias de la Educación Profesorado en Educación Especial Profesorado en Educación Inicial Profesorado Universitario en Letras Profesorado Universitario en Música Popular Latinoamericana
Posgrado	Doctorado en Educación Maestría en Educación Superior Maestría en Comunicación Institucional Especialización en Educación Superior Especialización en Investigación en Ciencias Sociales y Humanas
Facultad de Psicología	
Grado	Licenciatura en Psicología Profesorado en Psicología Licenciatura en Psicomotricidad
Posgrado	Doctorado en Psicología Maestría en Psicología Clínica Especialización en Intervenciones Psicológicas para la Salud Mental en Niñez y Adolescencia desde la Perspectiva Psicoanalítica Pluridisciplinar
Facultad de Ciencias de la Salud	
Grado	Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Fonoaudiología Licenciatura en Kinesología y Fisiatría Licenciatura en Nutrición
Posgrado	Doctorado en Fonoaudiología Especialización en Salud Pública y Ambiente
Facultad de Turismo y Urbanismo	
Pregrado	Guía Universitario de Turismo Tecnicatura Universitaria en Gestión Hotelera Tecnicatura Universitaria en Gestión Turística Tecnicatura Universitaria en Parques, Jardines y Floricultura Tecnicatura Universitaria en Producción de Plantas Aromáticas
Grado	Licenciatura en Hotelería Licenciatura en Turismo
Instituto Politécnico y Artístico Universitario "Mauricio Amílcar López"	
Pregrado	Tecnicatura Universitaria en Administración y Gestión de Instituciones Universitarias Tecnicatura Universitaria en Administración y Gestión Judicial (en trámite) Tecnicatura Universitaria en Gestión de Organizaciones Deportivas (en trámite) Tecnicatura Universitaria en Secretariado Ejecutivo (M.D.) Tecnicatura Universitaria en Sonorización

Total estudiantes Universidad Nacional de San Luis

Total San Luis	78,05%
Total Otras Provincias	21,00%
Total Otros Países	0,95%



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3. CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL

Hacia fines del siglo XX la provincia de San Luis presentaba un perfil fabril en constante crecimiento a partir de su inclusión, en 1982, en la implementación del régimen de promoción industrial nacional.

Según el Censo Nacional de 2010, la población de San Luis ascendía a 482.796 habitantes; representa el 14% de la población de la región CPRES Nuevo Cuyo y un crecimiento intercensal de 17,5% que evidencia un índice mayor que la media nacional que se ubica en 10,6%.

De acuerdo con los informes provinciales del Ministerio de Hacienda de la Nación, los principales complejos productivos de la provincia son los siguientes: Cerealero, Ganadero, Industrias químicas, Oleaginosas y Petrolero-petroquímico.

La distribución del empleo privado, según el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, muestra que el sector Servicios reúne el 36% de los trabajadores registrados del sector privado de la provincia, seguido por un 32% en Industria. Por su parte, las actividades desarrolladas en los sectores Comercio, Construcción y Agricultura, Ganadería y Pesca concentran el 16%, el 9% y el 5% de los empleados, respectivamente; los sectores Electricidad, Gas y Agua el 1%, y Minería y Petróleo el 0,5%.

Las actividades productivas varían a grandes rasgos de acuerdo a cuatro zonas geográficas. En la región Noroeste se centraliza la producción agrícola bajo riego. En la región Noreste, se destacan las actividades turísticas, mineras y de agro intensivo. La franja Central, con eje en las ciudades de San Luis y Villa Mercedes, concentra la actividad industrial y las cuencas lecheras, mientras que en la zona Sur predominan la ganadería y agricultura extensivas.

En el año 2017, los egresados de nivel secundario del sistema educativo provincial fueron 6.104, según datos del Relevamiento Anual 2017 de la Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas, Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia y Tecnología. En 2018, el ingreso a la Universidad Nacional de San Luis fue de 4.489 aspirantes, de los cuales el 36,22% finalizaron la secundaria en San Luis.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Según la misma fuente de información nacional, la educación superior no universitaria se distribuye en doce (12) unidades de servicio: seis (6) exclusivamente docentes, dos (2) exclusivamente profesionales y cuatro (4) de ambos tipos.

La provincia de San Luis registra un total de 208 ofertas de títulos en su territorio; el 88% (184) corresponde al sistema universitario; el Instituto Nacional de Formación Docente reúne el 11% de las ofertas (23), y el Instituto Nacional de Educación Técnica alcanza el 0,5% del total (1).

La programación universitaria de la provincia está compuesta por: tres universidades nacionales, la Universidad Nacional de San Luis que concentra la mayor cantidad de estudiantes, y dos recientes, la Universidad Nacional de Villa Mercedes y la Universidad Nacional de los Comechingones; extensiones de universidades de gestión privada en las principales ciudades de la provincia, tales como la Universidad Católica de Cuyo, la Universidad Católica de Salta y la Universidad Siglo XXI, entre otras, cuyas sedes centrales están fuera de la provincia. Además, cuenta con una institución provincial, denominada Universidad de La Punta.

En el año 2016, la cantidad de estudiantes del subsistema universitario de la provincia de San Luis ascendió a 16.988 que representa el 12% de la población estudiantil de la región Nuevo Cuyo.

“Si se observan las titulaciones, considerando su dispersión entre los campos de formación construidos por la Secretaría Ejecutiva de los CPRES, se destaca la presencia del área Docencia y Educación, con el 28% del total de las titulaciones. En segundo término se ubican las áreas Procesos Productivos, Diseño y Construcciones (17%) y Salud Humana (13%). Por su parte, Producción Agropecuaria, Alimentaria, y Salud Animal, Administración y comercio, ambas con el 7%, en tanto que Procesos sociales, culturales y políticos y Tecnología de la información y la comunicación reúnen el 6% en cada caso. El resto se distribuye entre cinco campos de formación, ninguno de los cuales supera el 5% del total: Conocimientos naturales, físicos y matemáticos (5%), Derecho y justicia (4%), Artes y humanidades (4%), Servicios turísticos, hoteleros y gastronómicos (3%) y Preservación de recursos naturales y medioambiente (0,5 %)”. (Informe Áreas de Vacancia SPU, 2018).

Tal escenario aporta una amplia variedad de carreras al momento de elegir dónde y qué estudiar en el nivel superior de la provincia de San Luis. El panorama regional se amplía



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

con la programación académica de las universidades de las provincias de Córdoba, Mendoza, La Pampa y San Juan.

4. CONTEXTO INTERNACIONAL

Los nuevos e importantes desafíos políticos, sociales y académicos que enfrenta la Universidad actualmente son complejos y dinámicos que requieren de una vigorosa capacidad de creación y cambio que ejercite constantemente su capacidad para adelantarse al futuro.

Las tendencias innovadoras actuales, que se observan a nivel mundial en la educación superior, responden a la influencia de la globalización y la emergencia de las sociedades del conocimiento que inciden en su desempeño. Todo ello ha generado cambios en la Universidad en el modelo organizativo vigente durante el siglo XX, como también en la educación superior, tanto en las concepciones de educación, conocimiento a generar y transferir a la sociedad, a aplicar en innovación y desarrollo, y generar conciencia democrática.

Resulta importante destacar los aspectos más sobresalientes de la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES, 2009)¹:

- Las Instituciones de Educación Superior, a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica, deberían incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, lo cual contribuye al logro del desarrollo sustentable, la paz, el bienestar y el desarrollo, y los derechos humanos, incluyendo la equidad de género.
- La sociedad del conocimiento requiere una creciente diferenciación de roles dentro de los sistemas y las Instituciones de Educación Superior, con polos y redes de excelencia en investigación, innovaciones en enseñanza y en aprendizaje y nuevos abordajes en el servicio a la comunidad.

¹ UNESCO, 8 de julio de 2009, París, en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral 2010-2019.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

- Las Instituciones de Educación Superior deben invertir en la formación de su personal académico para que puedan cumplir nuevas funciones en el marco de sistemas de enseñanza y aprendizaje que evolucionan constantemente.
- Las Instituciones de Educación Superior, a nivel mundial, tienen una responsabilidad social en acortar la brecha de desarrollo, incrementando la transferencia de conocimiento a través de las fronteras, especialmente hacia los países en desarrollo, y trabajando con el fin de encontrar soluciones comunes para fomentar la circulación de profesionales y mitigar los impactos negativos de la fuga de cerebros.
- La cooperación internacional en el ámbito de la Educación Superior debe basarse en la solidaridad, el respeto mutuo, y la promoción de los valores humanísticos y el diálogo intercultural.

Además, los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* representan temas altamente prioritarios para el mundo y la región, tales como: la reducción de la desigualdad, el crecimiento económico inclusivo, ciudades sostenibles y cambio climático. El conocimiento de los diecisiete (17) objetivos contribuye a analizar, formular y evaluar el punto de partida de los países y los medios para alcanzar esta nueva visión del desarrollo sostenible que se enuncian a continuación:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y el trabajo decente.
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos.
17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

La existencia de un conocimiento que no reconoce fronteras, la internalización de la educación superior, los avances de las tecnologías de la información y la comunicación y el aprendizaje permanente conllevan a desafíos inéditos para la educación superior contemporánea. Estas tendencias se desenvuelven en un mundo complejo e incierto, donde el futuro es cada vez más difícil de predecir. Frente a esto, se hace necesario la definición de estrategias innovadoras que respondan a requerimientos permanentemente cambiantes, tanto actuales como futuros.

Desde esta perspectiva, el desafío más crítico que debe enfrentar la Universidad será desarrollar su capacidad de cambiar.

“(...) esas innovaciones no pueden seguir siendo puramente episódicas: deben consistir en un proceso permanente y continuo. En consecuencia, debemos retar nuestra imaginación y replantearnos los objetivos, misión y funciones de las instituciones de educación superior, sin olvidar que necesitamos también una educación superior impregnada de valores, consciente de su compromiso ético y social, y puesta al servicio de la promoción de la libertad, la



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

tolerancia, la justicia, el respeto a los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la cultura de paz. En síntesis, la educación superior contemporánea debe estar al servicio del paradigma compendio proclamado por las Naciones Unidas para orientar el rumbo de la sociedad en el siglo XXI: el desarrollo humano sostenible.”. (Tünnermann Bernheim, 2011, p.96).

La respuesta exitosa de la Universidad a los retos transformadores a los que se enfrentará, dependerá en gran medida de la capacidad colectiva de la institución para aprender y mejorar continuamente sus actividades centrales. Para ello, es importante que la Universidad preste atención reflexiva al diseño de los procesos institucionales para la planificación, la administración y el gobierno, a fin de poder entender las tradiciones importantes del pasado, los desafíos del presente y las posibilidades del futuro.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

CAPÍTULO 2

CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. ANTECEDENTES

Desde su creación en 1973, la Universidad Nacional de San Luis realiza una importante contribución al desarrollo social y económico de su contexto, particularmente en el ámbito provincial y regional, a través de su propuesta de formación, su actividad investigadora, extensionista y de transferencia de conocimiento.

En la actualidad, la Universidad Nacional de San Luis, al igual que todas las universidades del país, afronta retos importantes que hace necesario que la toma de decisiones y la gestión a largo plazo se oriente al bienestar social y a la consecución de objetivos precisos y consecuentes con sus fines.

En el año 2017, la Secretaría de Políticas Universitarias realizó la convocatoria “Apoyo al Desarrollo Institucional de las Universidades Nacionales” por medio de la Resolución SPU N° 3896/17. La finalidad de la misma fue: colaborar con el fortalecimiento de las áreas de desarrollo institucional, planificación y/o evaluación institucional de las universidades; generar capacidades en diferentes áreas de la Universidad para el diseño y la implementación de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI); dar inicio a procesos y mecanismos institucionales que articulen la misión institucional de la Universidad, los resultados de las autoevaluaciones y/o evaluaciones externas y los proyectos de las distintas unidades académicas, considerando a los diferentes actores de la comunidad universitaria.

La Universidad Nacional de San Luis presentó su proyecto en el Programa de Calidad Universitaria de la Secretaría de Políticas Universitarias, el cual fue aprobado tras superar las etapas del proceso de evaluación y admisibilidad estipuladas.

2. ELABORACIÓN DEL PLAN

La Universidad Nacional de San Luis tiene una larga trayectoria en el desarrollo de procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras, que data del año 1997.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Luego de atravesar estos procesos de evaluación y de profundos debates entre los miembros de la comunidad universitaria, en el año 2010 se elaboró un plan institucional, publicado en el libro “La Universidad Nacional de San Luis en Prospectiva (Tomo II)”.

http://acreditacion.unsl.edu.ar/docs/info/libro_unsl_vol2.pdf

En los años subsiguientes, la Universidad Nacional de San Luis, como toda institución universitaria, debió afrontar varios cambios y transformaciones producto de la dinámica institucional propia y las impuestas por el contexto externo.

A más de ocho años de la elaboración del plan institucional, y atendiendo a las condiciones cambiantes mencionadas, debe realizar una revisión del mismo para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados, así como la necesidad de reformas o nuevas demandas.

A partir de la convocatoria realizada por la Secretaría de Políticas Universitarias, resulta oportuno revisar y actualizar el plan institucional con nuevas iniciativas, consolidando algunas políticas e ideando otras, en consonancia con las demandas de la trama educativa, social, económica, política y cultural.

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis posibilita la construcción colectiva de una visión común para la comunidad universitaria a partir de un proceso que busca la participación y reflexión de los diversos sectores sobre la situación presente y futura de la Universidad. Este proceso constituye un ejercicio altamente desafiante y movilizador que permite definir sus aspiraciones en forma de grandes objetivos, acompañados de líneas estratégicas, como ejes orientadores de la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos futuros a realizar en la próxima década.

Para su elaboración se consideraron:

- Documentaciones acerca del contexto local y nacional en el que está inserta la Universidad, así como los escenarios regionales e internacionales que marcan las tendencias de la educación superior en el nuevo siglo.
- Los informes de las evaluaciones institucionales: 1998-2000 y 2010-2016.
- Evaluación de la función I+D+i, 2010-2016.
- Los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

- Las encuestas realizadas a: estudiantes, docentes, graduados y nodocentes.
- El documento “La Universidad Nacional de San Luis en prospectiva”, Tomo II.
- Las discusiones y reflexiones realizadas en los claustros académicos respecto a los desafíos y posibilidades de desarrollo futuro de la Universidad.

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis debe entenderse dinámico y de diálogo permanente con la realidad. Por ello, se aspira que el mismo sea flexible en su ejecución a los efectos de aprovechar las oportunidades emergentes y permita reformular los proyectos en consecuencia.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El diseño del Plan de Desarrollo Institucional se apoya en los principios básicos del planeamiento estratégico, que permite hacer un análisis exhaustivo de la situación actual de la Universidad para actualizar la visión de futuro, a mediano y largo plazo, y mejorar su respuesta al nuevo entorno social y económico.

El plan constituye un proceso de discusión que se desarrolla en el seno de la institución para guiar la acción hacia la situación futura deseada por sus miembros. Por ello, la planificación institucional cobra sentido cuando precede y guía el funcionamiento de esa organización y, además, recupera las voces de distintos sectores.

El plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo institucional. Si bien un plan, generalmente, agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los mismos. El plan es el marco técnico político de referencia direccional de la Universidad. El horizonte temporal del plan es el largo o mediano plazo.

Para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis se siguió la siguiente metodología, que consta de dos fases:

3.1 FASE 1 - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta primera fase, desarrollada durante el año 2018, se realizaron las siguientes actividades:



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

➤ *Revisión de la Misión*

La misión de la Universidad constituye la expresión fundamental de la razón de ser de la Institución.

Por ende, en la misión se sintetizaron los principales fines, como así también se expresaron los propósitos institucionales, a ser conocidos y compartidos por la comunidad universitaria. Tiene estrecha relación con su propia historia, propósitos, cultura, ámbito de actuación, ámbito geográfico de influencia -local, regional, nacional e internacional- y sus capacidades singulares que la diferencian de manera reconocida y explícita.

➤ *Planteamiento de la Visión*

Consiste en expresar el estado futuro deseado o aspiración de la Universidad.

Por tanto, en la visión se formuló la intención futura que permitirá alcanzar la Universidad deseada, con especial énfasis en los rasgos distintivos a desarrollar. Se pretende que esta visión sea conocida y compartida por la comunidad universitaria y por aquellos que se relacionan con ella.

➤ *Análisis interno – Fortalezas y Debilidades (FD)*

Las fortalezas y debilidades refieren a aspectos positivos y negativos de los sistemas internos de la Institución, percibidos por sus actores.

Este análisis tuvo como objetivo identificar aquellos aspectos internos de la Universidad que se deben maximizar -fortalezas- o minimizar -debilidades- para hacer frente a los retos del entorno.

➤ *Análisis del entorno – Amenazas y Oportunidades (AO)*

Identifica y prevé los cambios del entorno y su afectación en términos de su realidad actual y comportamiento futuro.

Estos cambios, favorables -oportunidades- o adversos -amenazas-, fueron identificados en virtud de los efectos que pudieran producir sobre la Universidad, con el objeto de poder aprovechar las oportunidades y debilitar las amenazas.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

➤ *Formulación de las áreas estratégicas, objetivos institucionales y estrategias*

En función de la visión planteada, se definen las áreas estratégicas, los objetivos globales y líneas estratégicas de la Institución a ser abordadas.

Para ello, se analizaron conjunta y participativamente los problemas detectados previamente y los objetivos y estrategias a proponer.

Dichos objetivos y líneas estratégicas son los ejes rectores para la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos futuros, enmarcados en un plazo de ejecución que corresponde a la próxima década.

La documentación elaborada se compartió con los distintos actores universitarios, para el intercambio, aportes y mejoras, que pudieran provenir de todos los estamentos involucrados.

➤ *Elevación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis al Consejo Superior*

La Comisión Central, tras haber atendido consultas, sugerencias y opiniones, elabora el documento final y eleva el Plan de Desarrollo Institucional al Consejo Superior de la Universidad Nacional de San Luis para su consideración y consecuente aprobación.

➤ *Presentación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis a la Secretaría de Políticas Universitarias*

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis, aprobado por el Consejo Superior, se remite a la Secretaría de Políticas Universitaria, a fin de dar cumplimiento al Proyecto de Fortalecimiento del Plan de Desarrollo Institucional aprobado en el marco del Programa de Calidad – Apoyo al Desarrollo Institucional de las Universidades Nacionales.

3.2 FASE 2 - OPERATIVA DEL PLAN

Con la aprobación de la primera fase del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis, por parte del Consejo Superior, la Institución cuenta con una prospectiva institucional que da cuenta de las áreas estratégicas a ser abordadas a partir de sus objetivos y líneas, considerando su desarrollo en los próximos diez años.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Con el propósito de dotar de operatividad al Plan de Desarrollo Institucional, se requiere priorizar los objetivos y plantear las acciones vinculadas a las líneas estratégicas formuladas. Estas acciones se plasmarán en programas o proyectos institucionales.

La formulación de los mismos, así como la definición de instancias institucionales para su presentación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados e impactos, requiere del diseño de una metodología institucional de trabajo.

Cada proyecto identificará los fines, propósitos y objetivos específicos, las actividades requeridas, los tiempos implicados y los responsables de su realización, así como los recursos necesarios para su ejecución y los indicadores que permitan llevar un seguimiento sobre su cumplimiento. Podrán estar radicados en las Facultades, Secretarías u otras unidades organizativas e involucrar a diferentes actores.

Para el año 2019, se prevé la iniciación de la segunda fase del Plan de Desarrollo Institucional.

A tal fin, las actividades correspondientes a esta fase son:

1. Elaboración de Proyectos y Objetivos específicos

La implementación del plan consiste en concretar el Plan de Desarrollo Institucional a través de la ejecución de las estrategias, mediante proyectos y objetivos específicos a corto y medio plazo.

Se deberán establecer las metas a cumplir, las responsabilidades y los indicadores de cumplimiento.

Para cada objetivo estratégico se podrán formular uno o más objetivos operativos, que deberán ser puestos en marcha para alcanzar el mismo.

La definición de estos programas o proyectos deberán contemplar, al menos, definición de objetivos y metas, acciones necesarias para su consecución, responsables, temporalización e indicadores de seguimiento.

2. Evaluación

Para hacer el seguimiento de las acciones planificadas, se utilizarán indicadores y metas.

Estos indicadores permitirán valorar a lo largo del tiempo el cumplimiento o desviaciones que se produzcan y así poder reajustar la marcha del proyecto o programa en cuestión.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Se trabajará con evaluación de resultados a fin de verificar el logro de los objetivos planteados.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA FASE 1

El proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional se inició en Julio de 2017 cuando, desde la gestión del Rectorado, se tomó la decisión política de aplicar al Programa *Convocatoria Apoyo Al Desarrollo Institucional de las Universidades Nacionales* (Referencia: EX-2017-12707413-APN-SECPU#ME).

Para dicha presentación, fue necesario realizar una recopilación de datos referidos a los desarrollos previos de planes institucionales, evaluaciones institucionales e informes de acreditaciones, como así también la evaluación de la función Ciencia y Técnica.

Con esta información recopilada, se elaboró el proyecto postulado en la Secretaría de Políticas Universitaria -SPU-.

A fines de noviembre de 2017, la SPU informó la aprobación del proyecto presentado. En este contexto, el Rector Dr. Félix Nieto Quintas anunció al Consejo Superior de la Universidad Nacional de San Luis que se daba inicio al proceso de desarrollo del Plan, indicando que la Subsecretaría de Acreditación e Información Institucional en conjunto con la Secretaría de Coordinación y Planificación Institucional, ambas dependientes del Rectorado, realizarían la coordinación y puesta en marcha del proceso.

En febrero de 2018, se incorporó al equipo de coordinación, la asesora externa Mgter. Adriana Broto.

Durante dicho mes, la Subsecretaría de Acreditación e Información Institucional, con la asistencia de la Asesora, elaboró las guías para orientar las tareas con los distintos actores universitarios. Además, se prepararon encuestas dirigidas a estudiantes, docentes, graduados y nodocentes mediante dispositivos digitales virtuales.

Entre los meses de febrero y marzo 2018 se desarrolló un calendario de reuniones con los representantes de los primeros niveles de decisión de todos los sectores y unidades que conforman la institución: Consejo Superior, Decanos de las Facultades y sus equipos, Secretarios y Subsecretarios del equipo de gestión del Rector, Presidente de la Fundación UNSL, Centros de Estudiantes y Representantes Nodocentes, para interiorizarlos acerca



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

del proyecto y la metodología de trabajo, y convocarlos a participar en la elaboración del Plan. En esta etapa se realizaron alrededor de 30 (treinta) reuniones.

En el mes de abril de 2018 se conformó la Comisión Central del Plan de Desarrollo Institucional, un grupo de trabajo integrado por representantes de todas las Facultades, con la coordinación operativa de la Subsecretaría de Acreditación e Información Institucional y la Asesora Externa. En esta etapa se realizaron alrededor de 10 (diez) reuniones.

Esta Comisión trabajó con el fin de estructurar y dar contenido al documento del Plan a partir de las iniciativas recogidas de la comunidad universitaria. Como metodología de trabajo, además de concretar una serie de reuniones presenciales, la Comisión Central trabajó en línea en forma conjunta durante todo el proceso.

Sus miembros son:

Coordinación General

- Secretario de Coordinación y Planificación Institucional de la Universidad,
CPN Victor MORIÑIGO

Coordinación Operativa

- Subsecretaria de Acreditación e Información Institucional,
Dra. Edilma Olinda GAGLIARDI

Asesora Externa

Mgter. Adriana BROTO

Representantes por Facultad

- Facultad de Química, Bioquímica y Farmacia,
Dr. Sebastián Antonio ANDUJAR
- Facultad de Ciencias Físico Matemáticas y Naturales,
MCs. Roberto Ariel GUERRERO
- Facultad de Ciencias Humanas,
Mgter. Zulma Ema PERASSI



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

- Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales,
Mgter. Susana Elena del Valle OCAMPO y Mgter. Silvina Leticia GALETTO
- Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias,
Ing. Daniel Elso MORANO
- Facultad de Psicología,
Mgter. Claudia BRUSASCA
- Facultad de Ciencias de la Salud,
Esp. María Luján CORREA
- Facultad de Turismo y Urbanismo,
Lic. Norma Gladys PEREYRA

En el período de abril a julio de 2018, las autoridades de cada Facultad, con sus equipos de gestión y comisiones afines, realizaron actividades de reflexión y debate en el seno de cada una de ellas. Estos espacios se propusieron con la finalidad de contar con una mirada actualizada de cada Unidad Académica sobre distintos aspectos de su realidad y el esbozo de algunos juicios valorativos sobre el desarrollo de los proyectos y actividades realizadas entre los años 2012-2018, exponiendo los logros, las dificultades y los grados de avance de la labor institucional en el periodo bajo análisis.

Estas actividades tuvieron como resultado un informe preliminar de cada Facultad en el cual se hicieron aportes sobre el futuro deseado por la comunidad universitaria para la Institución.

Asimismo, las Secretarías y Subsecretarías dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de San Luis, llevaron adelante instancias de reflexión, análisis y valoración del desarrollo de sus actividades que permitieron la identificación de líneas de desarrollo y mejoramiento sobre el desempeño de las mismas.

Durante los meses de mayo a julio de 2018, se realizaron encuestas a docentes, nodocentes, estudiantes y graduados.

En el periodo agosto a octubre de 2018, la Comisión Central analizó e integró las iniciativas propuestas por la comunidad universitaria.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

En primer lugar, se construyó el estado de situación, consistente en comprender la posición de la Universidad en función de su entorno, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los grupos implicados con la Institución.

Se realizó el análisis externo e interno de la Institución para determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, así como sus fortalezas y debilidades.

Posteriormente, se realizó el diagnóstico que permitió establecer la situación actual de la Universidad, en términos estratégicos, y las posibles alternativas a esta situación. Éste constituyó la base para la elección del modelo futuro que la Universidad Nacional de San Luis desea y que se plasma en la formulación definitiva de su misión y visión.

A continuación, se formularon las estrategias del Plan y se definieron los objetivos institucionales y líneas a seguir en cada área estratégica.

En esta etapa se realizaron alrededor de 30 (treinta) reuniones en las diferentes sedes de la institución.

Finalmente, a fin de enriquecer la propuesta, se realizaron las siguientes presentaciones:

- A Autoridades de cada Facultad y sus correspondientes equipos de gestión, integrantes de sus Consejos Directivos, Consejeros Superiores, Directores departamentales y de carreras, entre otros.
- A la Rectora de la Escuela Normal Juan Pascual Pringles y Directora del Jardín Maternal, acompañada de la Secretaria Académica de Universidad.
- Al claustro Nodocente.
- Al Sr. Rector y su equipo de gestión.

En esta instancia se realizaron 11 (once) reuniones.

La Comisión Central trabajó en torno a los aportes realizados, analizando su pertinencia y congruencia con el plan en construcción. En esta instancia se realizaron 5 (cinco) reuniones.

A principios de diciembre de 2018, se somete a la consideración del Consejo Superior de la Universidad Nacional de San Luis.

El Consejo Superior, en su sesión del 11 de diciembre de 2018, aprueba el presente documento y dispone que la Comisión Central continúe trabajando en la elaboración de la



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Fase 2 del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis, en lo que corresponde a Programas o Proyectos, Acciones, Metas e Indicadores, a partir del ciclo lectivo 2019.

El Rector Dr. Félix Nieto Quintas eleva a la Secretaría de Políticas Universitarias el *Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis 2019-2030, Fase 1: Misión, Visión, Propósitos Institucionales, Áreas Estratégicas, Objetivos y Estrategias*.

5. CONCEPTOS CLAVES: ÁREA ESTRATÉGICA, OBJETIVO, ESTRATEGIA Y CALIDAD

5.1. ÁREA ESTRATÉGICA

Lo estratégico refiere a aquello que resulta medular o esencial. Así, en este trabajo hablar de *áreas estratégicas*, define aspectos, espacios y lugares simbólicos que asumen máxima importancia y se constituyen en hitos fundantes de la institución que los contiene.

Las áreas estratégicas constituyen los grandes bloques de cuestiones básicas para el desarrollo del Plan. Identifican los retos estratégicos a los que la institución se enfrenta, definen su posicionamiento ante el futuro, permiten profundizar en la misión de la Universidad y ordenar su desarrollo en grandes áreas. Aseguran la coherencia entre la misión y la visión de la Universidad, y orientan hacia la consecución de esta última.

5.2. OBJETIVO

Los objetivos de un proyecto institucional marcan los horizontes de búsqueda, la direccionalidad, y enuncian sus intencionalidades. Constituyen situaciones futuras deseadas por quienes habitan esa institución y operan como guías de las decisiones que se toman en la misma.

Los objetivos emergen de los principales núcleos problemáticos que se detectan en la configuración de la situación actual de esa institución y en el marco de una planificación democrática, reflejan los acuerdos esenciales celebrados en la diversidad. Siempre constituyen desafíos a enfrentar.

Los objetivos describen lo que la institución se propone lograr a mediano y largo plazo para cumplir con su misión. Los objetivos direccionan los logros que deben alcanzarse



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo; expresan la intencionalidad de un plan sobre la base de la exploración del entorno y del diagnóstico interno.

El logro del proceso requiere marcar objetivos institucionales coherentes con la misión y visión, y tendientes a resolver los desafíos identificados.

Cabe destacar que al formularse los objetivos se debe considerar que, a veces, un mismo objetivo puede contribuir al desarrollo de más de un área estratégica y, por consiguiente, las acciones orientadas a su logro serán generadoras de efectos sinérgicos.

5.3. ESTRATEGIA

En el marco de una planificación democrática y participativa, la estrategia es concebida como el mejor recorrido posible para alcanzar la situación objetivo deseada, en circunstancias en la que otros actores pretenden lograr esos o diferentes objetivos.

En la literatura especializada son diversas las definiciones que pueden encontrarse de estrategia (Grant, 2006), la cual adquiere distintos matices según el nivel en el que se realiza la planificación y la naturaleza del proceso elegido por la organización.

En el ámbito del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis, las estrategias seleccionadas describen el conjunto de posibles cursos de acciones que se necesitarán instrumentar para avanzar en el logro de los objetivos propuestos por ésta. Una misma estrategia puede llevar a la consecución de uno o más objetivos; su adopción constituye una decisión importante para la institución.

Generalmente, la puesta en marcha del Plan concretará esas estrategias de largo plazo en programas y proyectos de corto y medio plazo.

5.4. CALIDAD

El siguiente desarrollo es una aproximación al concepto de calidad. De las múltiples acepciones que se le conceden a esta palabra, hay dos que predominan: la calidad entendida como cualidad, es decir, conjunto de atributos o propiedades que posee un objeto o una persona; en segundo lugar, la noción de calidad concebida como excelencia o



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

superioridad. El concepto de calidad siempre es relativo, subjetivo, complejo y ambiguo. Está impregnado de valores.

En esta elaboración se comparte el posicionamiento que asume Elena Cano García (1998) acerca de la noción de calidad.

“(...) la calidad como tendencia, como trayectoria, como proceso de construcción continuo, más que como resultado.

... la calidad como filosofía en tanto que implica y compromete a todos los miembros de la comunidad educativa en un proyecto común que asumen con ilusión, con ganas de hacer las cosas bien, de mejorar, ...

... la calidad como una espiral ascendente. Schmelkes (1992) señala en este sentido que siempre es posible pretender más calidad. Un movimiento de búsqueda de la calidad es, por esta razón, un proceso que, una vez iniciado, nunca termina...”. (Cano García, 1998: 105)



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

CAPÍTULO 3

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS

1. MISIÓN

La Universidad Nacional de San Luis es una institución de educación superior, pública, gratuita y laica. Desarrolla funciones académicas, de investigación y de extensión; ofrece formación integral, revaloriza su historia y su patrimonio, y garantiza la vigencia de los principios de la Reforma Universitaria de 1918.

Esta institución trabaja en la generación, difusión y transmisión de conocimientos para el desarrollo de una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria, comprometida con los derechos humanos, el entorno y sus problemáticas, con la convicción de que el conocimiento es un pilar estratégico para la transformación y el desarrollo social.

Esta Misión emana de los fines enunciados en el Estatuto de la Universidad Nacional de San Luis (Título I - Fines y Funciones - Artículo 1º - p.1):

“a) Formar recursos humanos capacitados para la aplicación del conocimiento en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y consustanciados con la obligación que se adquiere, junto con el saber, para con el Pueblo de su Nación.

b) Desarrollar el conocimiento científico y técnico con vistas a aumentar la comprensión del Universo y la ubicación del Hombre en el mismo.

c) Difundir el conocimiento y todo tipo de cultura y participar activamente en la comunidad propendiendo a la formación de una opinión pública esclarecida y comprometida con el sistema de vida republicano y democrático.”

2. VISIÓN

La Universidad Nacional de San Luis se proyecta como una institución innovadora, inclusiva, que alienta el pensamiento libre y el espíritu crítico de su comunidad, con presencia activa y transformadora en su contexto. Una organización capaz de dialogar con su entorno, permeable a las demandas del medio, que construye colectivamente



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

respuestas posibles y favorece procesos sostenibles de transformación social. Reafirma sus principios como universidad reformista, autónoma, cogobernada, democrática y valora la pluralidad de pensamiento y acción. La Universidad aspira a consolidarse como una reconocida institución del Siglo XXI, sin fronteras geográficas, comprometida firmemente con la educación pública de calidad y en la convicción de que el conocimiento es bien social y derecho humano.

3. PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

La Universidad Nacional de San Luis aspira a los siguientes Propósitos Institucionales:

- Promover la formación integral de calidad -humana, ética, cognitiva, socio política y profesional- en todos sus niveles educativos, que garantice la democratización del conocimiento y la educación permanente.
- Contribuir a la formación de personas responsables, con capacidad crítica y política, compromiso social y respeto mutuo.
- Reafirmar los principios del cogobierno y fortalecer la participación democrática de la comunidad universitaria en la vida institucional.
- Propiciar acciones en sus funciones sustantivas -docencia, investigación y extensión- que adviertan las necesidades emergentes y se anticipen a las transformaciones en escenarios futuros.
- Fortalecer el egreso de estudiantes a través de políticas que aseguren la igualdad de oportunidades y condiciones en el ingreso y la permanencia.
- Propiciar la articulación de las funciones sustantivas, intra e inter institucional, y el reconocimiento equitativo de las mismas.
- Fortalecer el vínculo con la sociedad, respetar y valorar su identidad cultural y promover las diversas expresiones.
- Impulsar acciones que garanticen adecuadas condiciones laborales para el desarrollo institucional.
- Promover la generación de capacidades institucionales para el diseño de propuestas y el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

- Promover procesos de evaluación continua para asegurar la mejora permanente de la institución.
- Propiciar la generación, difusión y transmisión de conocimientos que contribuya a mejorar la calidad de vida en el marco de una institución saludable y sostenible.

4. ÁREAS ESTRATÉGICAS

4.1 ÁREA ESTRATÉGICA ACADÉMICA

➤ DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESTRATÉGICA

El área académica de la universidad pública actual se erige como el espacio clave y articulador de las dimensiones políticas, éticas y técnicas en la formación de las nuevas generaciones.

Lo académico ocupa un lugar destacado y central dentro de la institución universitaria. En ese ámbito convergen y se articulan multiplicidad de saberes y prácticas institucionalizadas desde su contrato fundacional y reconstruidos en su trayectoria, espacios y tiempos dinámicos, problemáticas diversas que involucran a distintas personas -estudiantes, graduados, personal docente y nodocente-, dimensiones -curriculares, pedagógicas, didácticas, políticas, administrativas- y ámbitos -rectorado, facultades, escuela preuniversitaria, jardín maternal y otras instituciones sociales-.

La gestión académica en la universidad pública se asume no solo como espacio institucionalizado y proceso instituyente sino también como práctica política, de alta complejidad. Esa complejidad surge a partir de las múltiples relaciones posibles entre los espacios, objetos y sujetos que constituyen tramas móviles; de la tendencia a realizar permanentes lecturas de ‘realidades concretas’ y atribuciones simbólicas; del juego de significados que construyen los sujetos individuales y colectivos que la conforman. Dichos sujetos, habitan ese espacio en un equilibrio inestable entre sus propias perspectivas y las normas, funciones y prácticas institucionales que los preexisten (Celman, 2009)

La gestión académica posee una dinámica que llega a ocultarse bajo una organización formal, que le asigna funciones y tareas históricamente determinadas. Transcurre entre la transmisión de un bagaje cultural, la historia institucional, el despliegue de competencias profesionales y la actitud crítica que habilita para la innovación en campos específicos.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

En este sentido, la Universidad Nacional de San Luis se propone trabajar en el fortalecimiento del área académica a partir de objetivos y estrategias que orienten esta función sustantiva hacia la misión de la Universidad.

➤ **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVO 1: OFRECER UNA FORMACIÓN ACADÉMICA INTEGRAL E INCLUSIVA.

La Universidad Nacional de San Luis pretende sostener y fortalecer el nivel académico de sus carreras y sus niveles educativos, ofreciendo las condiciones necesarias para su realización. Busca diversificar y mejorar la propuesta educativa impulsando la creación de nuevas carreras para atender a las demandas del medio y favorecer sobre todo el desarrollo educativo, socio cultural, productivo, tecnológico y técnico.

ESTRATEGIAS

1. Actualización y ampliación de la propuesta académica con criterios de pertinencia y en congruencia con las políticas institucionales.
2. Desarrollo de propuestas curriculares innovadoras con estructuras flexibles y dinámicas.
3. Desarrollo de programas académicos innovadores con enfoques multi, inter o trans disciplinares, que atiendan demandas o necesidades del contexto.
4. Actualización periódica de normativas y estructuras organizativas que enmarcan la formación integral ofrecida.
5. Generación de espacios curriculares alternativos apoyados en las Tecnologías de Información y Comunicación.
6. Desarrollo, consolidación y seguimiento de la educación a distancia, en consonancia con los lineamientos y principios institucionales.
7. Avances en la construcción de vinculaciones estratégicas intra e interinstitucionales que apoyen el desarrollo de propuestas académicas.
8. Promoción de una política académica que aliente la participación de estudiantes en las prácticas socio comunitarias.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

9. Fortalecimiento de la articulación de la formación del grado y posgrado con la investigación y la extensión universitaria.
10. Aseguramiento de las condiciones adecuadas para el desarrollo de los trayectos de prácticas profesionales supervisadas de las carreras.
11. Fortalecimiento del trabajo recíproco de la Universidad con instituciones y organizaciones locales, regionales e internacionales, de modo de facilitar la inserción de graduados y estudiantes en las mismas.
12. Fortalecimiento de políticas institucionales que garanticen la accesibilidad física, comunicacional y académica.

OBJETIVO 2: MEJORAR Y SOSTENER LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN DE DOCENTES.

La Universidad Nacional de San Luis pretende formular políticas integrales orientadas a la búsqueda de la mejora continua del trabajo docente, como una condición necesaria para asegurar aprendizajes significativos.

ESTRATEGIAS

1. Fortalecimiento de la carrera docente apoyados en políticas institucionales de formación, capacitación e innovación.
2. Fortalecimiento de la docencia a partir de la actividad de investigación y extensión.
3. Fortalecimiento de la coordinación y articulación entre equipos docentes.
4. Revisión y actualización de las metodologías, estrategias y concepciones de enseñanza.
5. Mejoramiento del sistema de evaluación de la función docente.

OBJETIVO 3: PROMOVER LAS CONDICIONES PROPICIAS PARA GENERAR APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS Y RELEVANTES.

La Universidad Nacional de San Luis pretende otorgar a la docencia un lugar destacado en la vida institucional y realizar acciones que tiendan a la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

ESTRATEGIAS

1. Revalorización de la función docente.
2. Fortalecimiento de los procesos de acompañamiento y orientación de estudiantes.
3. Mejoramiento de las estrategias y fortalecimiento de la comunicación institucional dirigida a estudiantes acerca de la vida universitaria.
4. Fortalecimiento de las políticas de articulación con la escuela secundaria.
5. Fortalecimiento de políticas institucionales de ingreso, permanencia y graduación de estudiantes.
6. Fortalecimiento de políticas institucionales inclusivas de estudiantes de la Universidad Nacional de San Luis.
7. Definición de estrategias de digitalización y acceso remoto del material bibliográfico.
8. Fomento de la participación formal de estudiantes en actividades de docencia, investigación y extensión.

OBJETIVO 4: PROMOVER POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN DE GRADUADOS.

La Universidad Nacional de San Luis pretende sostener el vínculo, fortalecer el intercambio y enriquecer las funciones sustantivas con la efectiva participación de sus graduados en la vida universitaria.

ESTRATEGIAS

1. Seguimiento de las trayectorias profesionales como insumo para la evaluación de los procesos de formación.
2. Fomento de la participación de graduados en la vida universitaria.
3. Desarrollo de estrategias de visibilidad de los perfiles profesionales.
4. Potenciación de la sinergia institucional entre la Universidad Nacional de San Luis y el medio laboral.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

4.2 ÁREA ESTRATÉGICA INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN

➤ DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESTRATÉGICA

Las universidades nacionales tienen entre sus objetivos principales la producción de conocimiento que se caracteriza por la construcción de evidencias empíricas elaboradas a partir de teorías y de la aplicación de metodologías y técnicas de investigación.

Se trata del desarrollo de acciones sistemáticas estrechamente relacionadas con la generación, perfeccionamiento, difusión y aplicación del conocimiento científico en las diversas esferas de la actividad socio económica del país.

Sin embargo, el contenido de la investigación siempre es temporal e histórico, acotado y acumulativo. Posee grados de inexactitudes, por lo que resulta parcial o globalmente reajutable (Sautu, 2011).

Para la Universidad Nacional de San Luis, la *extensión* junto con la investigación y la docencia busca difundir el conocimiento y todo tipo de cultura, participar activamente en la comunidad, y propender a la formación de una opinión pública esclarecida y comprometida con el sistema de vida republicano y democrático.

De este modo, el proceso de construcción de saberes se da en un ambiente inserto en una temporalidad, condicionado por un entorno que demanda respuestas y genera nuevas y dinámicas situaciones de conocimiento.

La producción de conocimientos forma parte del legado cultural de la humanidad y habilita una explicación del estado actual de una sociedad. Desde esta perspectiva, la investigación debería articular naturalmente con la función de docencia, transferencia y extensión.

La conjunción en esta área se visualiza como un modo de articulación e integración de la Universidad con la comunidad y se orienta a la promoción del desarrollo regional y a la mejora de la calidad de vida de la población.

Un componente que colabora significativamente con esta área estratégica es la *innovación*, entendida como la incorporación de nuevos o renovados procesos, métodos, prácticas, productos, bienes o servicios, reorganización del espacio y el tiempo, entre otros.

La *Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)* comprende el trabajo creativo y sistemático para aumentar el caudal y la complejidad del conocimiento a fin de promover



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

nuevas aplicaciones del mismo (Frascati, 2015). Este concepto compromete la noción de desarrollo sostenible, orientado a la atención de las necesidades del presente pero preservando la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El desarrollo sostenible exige esfuerzos concertados para construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para todas las personas. Implica avanzar hacia un horizonte de menos desigualdades, mejores niveles de vida, con desarrollo social equitativo e inclusivo, que respete los recursos naturales y los ecosistemas.

Esta área, que asume una función sustantiva y destacada en las universidades públicas nacionales, debe dialogar e interpelar constantemente los procesos de formación de los que se responsabilizan las unidades académicas que las conforman.

➤ **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVO 1: POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN Y PROFUNDIZAR LOS PROCESOS DE TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN.

La Universidad Nacional de San Luis pretende mejorar la investigación básica y aplicada, que favorezca la generación de conocimiento, la innovación y la articulación con la sociedad para trabajar en torno a sus necesidades. Los grupos, centros de investigación y los posgrados resultan pilares fundamentales para el desarrollo de una investigación comprometida y responsable.

ESTRATEGIAS

1. Fomento de políticas institucionales de la investigación con impacto científico académico.
2. Incremento y promoción de la integración de procesos de transferencia de la función I+D+i a la sociedad.
3. Apoyo a la internacionalización de la investigación.
4. Integración de la investigación científica con los procesos de formación, extensión y vinculación.
5. Fomento de las políticas institucionales de acompañamiento para mejorar la formación de posgrado y carrera de los investigadores.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

6. Desarrollo de la inter e intra institucionalidad, cooperación, interdisciplinariedad, redes e intercambios en la función I+D+i.
7. Actualización de áreas prioritarias y de vacancia.
8. Generación de políticas de apoyo a investigadores para el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

OBJETIVO 2: FORTALECER LA VINCULACIÓN CON LA TRAMA SOCIAL, PRODUCTIVA E INSTITUCIONAL.

La Universidad Nacional de San Luis pretende intensificar la interrelación con diversos espacios sociales, con instituciones del entorno y con el sector productivo, a través de nuevas iniciativas que favorezcan la vinculación y las alianzas con organizaciones que estratégicamente mejoren las funciones sustantivas y la transformación y desarrollo social. Los equipos multidisciplinarios e interinstitucionales constituyen pilares de las actividades de vinculación tecnológica y social.

ESTRATEGIAS

1. Fomento de políticas institucionales de vinculación con instituciones en el ámbito cultural, social y productivo que generen sinergias para el intercambio de experiencias y el desarrollo de actividades conjuntas.
2. Fortalecimiento de la participación de la Universidad Nacional de San Luis en redes y asociaciones de interés estratégico.
3. Promoción de polos tecnológicos e iniciativas organizacionales innovadoras, generadas por miembros de la comunidad universitaria.
4. Promoción del diálogo con la comunidad acerca de sus necesidades, para fortalecer la producción de conocimientos relevantes.

OBJETIVO 3: FORTALECER LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y LA INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD.

La Universidad Nacional de San Luis pretende sostener y profundizar su compromiso con la comunidad en un diálogo permanente situado en un momento socio histórico, que



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

contribuya a promover formas de vinculación y construcción de conocimientos compartidos entre el saber académico y el de la comunidad.

ESTRATEGIAS

1. Fortalecimiento de políticas institucionales que jerarquicen la función de extensión, e incrementen la participación activa de los diferentes actores de la comunidad, con énfasis en los sectores vulnerables.
2. Fomento y difusión de las expresiones culturales en un contexto plural y diverso.
3. Incremento de la participación institucional en redes, asociaciones y foros de diferentes entornos de interés estratégico.
4. Conformación y fortalecimiento de equipos multidisciplinares e interinstitucionales de apoyo y promoción de las actividades de extensión.
5. Fortalecimiento de la incorporación curricular de la extensión y su integración con la docencia y la investigación.

4.3 ÁREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL GOBIERNO Y GESTIÓN

➤ DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL

El Área Estratégica Transversal de Gobierno y Gestión se focaliza en las capacidades y recursos institucionales que recorren los aspectos fundamentales que hacen al gobierno y gestión de la Universidad, con una visión de conjunto, en vista a proyectar los objetivos y condiciones que viabilicen la gobernabilidad de la institución. Se trata de capacidades y recursos institucionales que, gestionados de manera transversal, potencien el proyecto universitario y delinear la universidad que se desea a futuro.

Responde a los retos que la Universidad pretende afrontar, como así también a los cambios y continuidades necesarios para acompañar las transformaciones que se proponen. Se busca un modelo de gobierno y gestión democrático, donde la participación y la cooperación, con una mirada integral, guíen las acciones para dar respuesta a múltiples estrategias en función de sus diversas realidades e identidades territoriales.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Los objetivos y estrategias transversales contribuyen a generar condiciones y oportunidades para el desarrollo en contextos crecientemente complejos, diversos y cambiantes.

En este marco, la Universidad tiene la responsabilidad de trabajar en la optimización y el fortalecimiento de la estructura y de los procesos para una gestión transparente, ágil y flexible, en un entorno de cultura institucional que garantice el respeto mutuo y el cuidado integral de las personas. Requiere, además, políticas institucionales para el desarrollo y evaluación de la calidad educativa e institucional, la puesta en marcha de una política integral de cooperación e internacionalización, de comunicación institucional y de fortalecimiento de la infraestructura. Demanda, también, el uso de las tecnologías de la información y comunicación para un mejor aprovechamiento de los datos y de la toma de decisiones.

En este sentido, se distinguen como capacidades y recursos las siguientes subáreas:

Capacidades

- Planeamiento, Organización, Comunidad y Bienestar Universitario
- Evaluación y calidad universitaria
- Comunicación institucional
- Cooperación e internacionalización

Recursos

- Gestión presupuestaria y programación financiera
- Infraestructura y equipamiento
- Tecnologías de información y comunicación (TIC)



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

SUBÁREAS

✓ **CAPACIDADES**

4.3.1 SUBÁREA ESTRATÉGICA PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD Y BIENESTAR UNIVERSITARIO

➤ **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVO 1: IMPLEMENTAR MODELOS DE GESTIÓN TRANSPARENTE, ÁGIL Y FLEXIBLE.

La Universidad Nacional de San Luis pretende avanzar en la incorporación progresiva y temporalizada de modelos de gestión innovadores en apoyo al desarrollo de las actividades académica, investigación y extensión.

ESTRATEGIAS

1. Gestación de una estructura organizativa funcional, flexible, dinámica, adecuada y pertinente al momento histórico que se transita.
2. Revisión y elaboración de normas y procedimientos para el desempeño óptimo de procesos en el funcionamiento de las distintas dependencias de la Universidad.
3. Fortalecimiento del uso de las tecnologías de la información y comunicación, y el desarrollo de la administración electrónica, atendiendo al proceso de mejora continua de la gestión.
4. Revisión y desarrollo de planes de formación continua del personal docente.
5. Generación de sistemas de evaluación del personal docente y planificación de acciones en función de sus resultados.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR LA GESTIÓN UNIVERSITARIA SUSTENTADA EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEMOCRÁTICA.

La Universidad Nacional de San Luis pretende llevar adelante acciones para mejorar los procesos de toma de decisiones, comunicación y participación de la comunidad universitaria, tendientes a lograr una gestión integral y profesionalizada, basada en su planeamiento institucional.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

ESTRATEGIAS

1. Implementación gradual del Plan de Desarrollo Institucional, garantizando la participación de todos los actores universitarios.
2. Desarrollo de estrategias de seguimiento, evaluación y comunicación sobre las actividades del Plan de Desarrollo Institucional.
3. Optimización de la gestión institucional sustentada en la información, la determinación de indicadores estratégicos y los procesos de evaluación.
4. Promoción de un crecimiento armónico de las sedes.
5. Elaboración de planes institucionales en las unidades académicas, en congruencia con el Plan de Desarrollo Institucional y otros procesos evaluativos.

OBJETIVO 3: GENERAR UNA POLÍTICA SALUDABLE EN EL MARCO DE UNA UNIVERSIDAD SOSTENIBLE.

La Universidad Nacional de San Luis pretende consolidar un entorno de estudio, investigación y trabajo favorable a la salud desde un enfoque biopsicosocial y cultural.

ESTRATEGIAS

1. Implementación de acciones que garanticen entornos saludables.
2. Promoción de un modelo de universidad sostenible.

OBJETIVO 4: CONSTRUIR UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL DIRIGIDA A PROMOVER EL CUIDADO INTEGRAL DE LAS PERSONAS.

La Universidad Nacional de San Luis pretende el mejoramiento permanente de las condiciones ambientales, físicas y psíquicas que contribuyan a la generación de hábitos de vida saludable, la cultura del autocuidado, el sano disfrute del tiempo libre y la protección de la salud, a nivel individual y colectivo.

ESTRATEGIAS

1. Creación y fortalecimiento de las condiciones adecuadas que aseguren la cobertura de las necesidades básicas para el desarrollo de las actividades universitarias.
2. Creación de condiciones favorables para el bienestar de las personas.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

OBJETIVO 5: PROMOVER UNA CULTURA INSTITUCIONAL QUE GARANTICE EL RESPETO MUTUO.

La Universidad Nacional de San Luis pretende garantizar un ambiente libre de situaciones de violencia, hostigamiento y discriminación de cualquier tipo, por razones de orientación política, orientación sexual, identidad o expresión de género, clase, etnia, nacionalidad o religión.

ESTRATEGIAS

1. Diseño y desarrollo de políticas institucionales que garanticen el respeto mutuo.
2. Diseño y aplicación de protocolos dirigidos a la protección de la comunidad universitaria ante situaciones de violencia, hostigamiento y discriminación.
3. Fortalecimiento de políticas inclusivas.

4.3.2 SUBÁREA ESTRATÉGICA EVALUACIÓN Y CALIDAD UNIVERSITARIA

➤ **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVO 1: FORTALECER UNA POLÍTICA DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

La Universidad Nacional de San Luis pretende mejorar sus procesos de gestión y desarrollo de la evaluación institucional para asegurar la calidad institucional y sustentar la toma de decisiones.

ESTRATEGIAS

1. Desarrollo de procesos continuos de evaluación institucional con difusión de resultados y su vinculación con la toma de decisiones, procurando siempre un mejor funcionamiento institucional.
2. Generación de políticas de seguimiento, evaluación y difusión del Plan de Desarrollo Institucional.
3. Fomento de la participación de todos los actores institucionales y de la comunidad en los procesos de evaluación institucional.
4. Revisión de los dispositivos de evaluación vigentes para mejorar su estructura, procesamiento y aprovechamiento.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

OBJETIVO 2: ASEGURAR LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN DE GRADO Y POSGRADO EN CARRERAS QUE ESTÁN SUJETAS A PROCESOS DE ACREDITACIÓN.

La Universidad Nacional de San Luis pretende sostener la calidad de las carreras que periódicamente son requeridas a acreditación.

ESTRATEGIAS

1. Sistematización institucional de los procesos de acreditación de carreras.
2. Fomento de la participación de todos los actores involucrados en los procesos de acreditación.
3. Desarrollo de planes de mejoras y seguimiento continuo según los estándares de las carreras y los resultados del proceso de acreditación.
4. Validación y adecuación de la normativa institucional y sus procedimientos acorde a las políticas nacionales.
5. Fortalecimiento de las acciones de difusión de los resultados de la acreditación.

OBJETIVO 3: PONER EN MARCHA POLÍTICAS INTERNAS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE CARRERAS DE PREGRADO Y DE GRADO QUE NO ESTÁN INCORPORADAS A LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN.

La Universidad Nacional de San Luis pretende sostener y mejorar la calidad de las carreras no encuadradas en los procesos de acreditación.

ESTRATEGIAS

1. Organización y desarrollo de procesos institucionales de autoevaluación y seguimiento continuo de las carreras.
2. Fomento de la participación de todos los actores involucrados en los procesos de autoevaluación.
3. Fortalecimiento de las acciones de difusión de los resultados de los procesos de autoevaluación.
4. Fomento al desarrollo de planes de mejoras de las carreras.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

4.3.3 SUBÁREA ESTRATÉGICA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

➤ OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO 1: FORTALECER LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Nacional de San Luis pretende implementar acciones que promuevan la comunicación de contenido propio, desarrollado a partir de las actividades que la misma genera y de la participación de la comunidad en la vida institucional.

ESTRATEGIAS

1. Comunicación de la visión y misión de la UNSL e implicación de los distintos actores institucionales.
2. Diseño de una política de comunicación institucional, coherente con los propósitos institucionales, que incluya sus ámbitos internos y externos.
3. Fortalecimiento de la identidad institucional en congruencia con la misión, visión y propósitos de la Universidad.

OBJETIVO 2: FORTALECER Y DINAMIZAR EL SISTEMA DE MEDIOS DE LA UNSL

La Universidad Nacional de San Luis pretende implementar acciones desde y para su sistema de medios a fin de garantizar la comunicación, la información y la formación de su comunidad.

ESTRATEGIAS

1. Fortalecimiento del lugar de trabajador de la comunicación en los medios universitarios.
2. Posicionamiento de los medios de la UNSL en el contexto local, regional y nacional.
3. Promoción de espacios de aire y generación de contenidos de calidad acordes a los propósitos universitarios.
4. Promoción de lugares para que los medios de la UNSL, entre sus funciones, sean entendidos como espacios de prácticas formativas.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

4.3.4 SUBÁREA ESTRATÉGICA COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

➤ OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO 1: PROFUNDIZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNSL.

La Universidad Nacional de San Luis pretende mejorar su posicionamiento en los procesos de reconocimiento institucional en el ámbito internacional que favorezcan su imagen y su participación en el mismo.

ESTRATEGIAS

1. Fomento y sostenimiento de políticas de participación institucional en los procesos de integración de la Educación Superior en el mundo.
2. Apoyo al desarrollo de los sistemas pedagógicos y didácticos de educación a distancia.
3. Participación en proyectos o programas internacionales, redes y convocatorias diversas.
4. Diseño de planes de mejora a partir de procesos de evaluación continua.
5. Desarrollo de estrategias de comunicación y difusión, en ámbitos internacionales, de las actividades de la Universidad.
6. Generación de políticas de apoyo para el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

OBJETIVO 2: CONSOLIDAR LA FORMACIÓN MULTICULTURAL Y LA VISIÓN GLOBAL DE LOS ACTORES INSTITUCIONALES.

La Universidad Nacional de San Luis pretende acceder a la diversidad multicultural para enriquecer su propuesta en las funciones sustantivas que desarrolla.

ESTRATEGIAS

1. Logro de reconocimiento automático de títulos y doble titulación.
2. Desarrollo de políticas institucionales para regular actividades curriculares y extracurriculares cooperativas.
3. Apoyo a la movilidad y el intercambio de la comunidad universitaria.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

OBJETIVO 3: FORTALECER LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

La Universidad Nacional de San Luis pretende mantener y desarrollar acciones específicas para que la cooperación se incorpore en los procesos de todas las funciones sustantivas de la institución.

ESTRATEGIAS

1. Fomento de la incorporación en redes disciplinares o genéricas.
2. Apoyo a las iniciativas de innovación relacionadas con la cooperación universitaria.
3. Participación institucional en el marco de organismos relacionados con las funciones sustantivas y de gobierno y gestión.

✓ RECURSOS

4.3.5 SUBÁREA ESTRATÉGICA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y PROGRAMACIÓN FINANCIERA

➤ OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO 1: LOGRAR UN MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICO ADMINISTRATIVA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y RESPONSABLE.

La Universidad Nacional de San Luis pretende desarrollar una gestión presupuestaria y su control orientada al cumplimiento de sus propósitos.

ESTRATEGIAS

1. Optimización de la gestión presupuestaria y difusión de los criterios de distribución del presupuesto.
2. Fortalecimiento de las capacidades de las unidades académicas en materia de programación financiera y administración de fondos, garantizando adecuados niveles de descentralización operativa en la ejecución del presupuesto.
3. Fortalecimiento de la transparencia, equidad y eficiencia en la ejecución presupuestaria.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

OBJETIVO 2: INCREMENTAR LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.

La Universidad Nacional de San Luis pretende desarrollar las acciones futuras necesarias que mejoren la financiación de proyectos mediante la generación de recursos complementarios a los aportes del Tesoro Nacional.

ESTRATEGIAS

1. Búsqueda de fuentes externas de financiamiento.
2. Elaboración de una normativa que regula la generación y uso de fondos propios para la financiación de proyectos institucionales.

4.3.6 SUBÁREA ESTRATÉGICA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

➤ **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVO 1. ADAPTAR Y AMPLIAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA UNSL.

La Universidad Nacional de San Luis pretende revisar y ampliar la infraestructura para responder a las necesidades de cada función sustantiva y transversal al gobierno y gestión que minimicen el impacto ambiental, mejoren la eficiencia energética e incrementen su funcionalidad y accesibilidad.

ESTRATEGIAS

1. Optimización del uso de espacios y horarios.
2. Fomento de políticas de mantenimiento preventivo e integral de la infraestructura.
3. Desarrollo de planes de construcción a mediano y largo plazo.

OBJETIVO 2. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE EQUIPAMIENTOS.

La Universidad Nacional de San Luis pretende mejorar la gestión de la adquisición, mantenimiento y actualización de los equipamientos de forma de garantizar la calidad de los servicios que presta.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

ESTRATEGIAS

1. Optimización del uso del equipamiento.
2. Fomento de políticas de mantenimiento preventivo e integral del equipamiento.
3. Desarrollo de planes de adquisición de equipamiento.
4. Desarrollo de acciones sostenidas para el mejoramiento continuo del parque informático, las telecomunicaciones y otras prestaciones.

4.3.7 SUBÁREA ESTRATÉGICA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

➤ OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO 1: GARANTIZAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y SU CALIDAD.

La Universidad Nacional de San Luis pretende desarrollar acciones futuras que mejoren la gestión a través del desarrollo progresivo de soluciones informáticas integrales que aseguren la fiabilidad, precisión, pertinencia, relevancia y oportunidad de los datos para la toma de decisiones.

ESTRATEGIAS

1. Diseño e implementación de políticas para la mejora continua de la utilización de los sistemas informáticos de gestión.
2. Implementación paulatina de sistemas integrados de información e indicadores institucionales.
3. Fomento de acciones que estimulen el desarrollo de una cultura institucional orientada al uso de soluciones informáticas.
4. Incremento del uso de las tecnologías de la información y comunicación y el desarrollo de la administración electrónica, atendiendo al proceso de mejora continua de la gestión.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

OBJETIVO 2: PROFUNDIZAR LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO PARTE DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS.

La Universidad Nacional de San Luis pretende institucionalizar políticas de apoyo a la comunidad universitaria para la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, de investigación, extensión, vinculación y la comunicación institucional.

ESTRATEGIAS

1. Generación de políticas institucionales que incorporen las Tecnologías de Información y Comunicación como estrategias de trabajo frente a los desafíos educativos.
2. Desarrollo de actividades de formación de docentes e investigadores en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como recursos educativos.
3. Promoción y apoyo a las unidades académicas para la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las funciones sustantivas.
4. Fortalecimiento de la utilización de las tecnologías de la información como soporte de una comunicación institucional, tanto interna como externa.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS FODA DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS. RESUMEN GENERAL.

1. ÁREA ESTRATÉGICA ACADÉMICA

➤ ANÁLISIS FODA

CARRERAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Presencia física de la universidad en el territorio.• Reconocimiento social y académico sobre la calidad de las carreras, a nivel nacional e internacional.• Alto porcentaje de docentes con dedicación exclusiva.• Diversificación de la oferta académica en relación a las demandas del medio.• Carreras para el desarrollo social, cultural, económico, tecnológico y científico.• Carreras con reconocimiento y validez nacional por el ME.• Altas capacidades instaladas para el SIED.• Sistema de becas para la formación y perfeccionamiento de docentes y estudiantes.• Condiciones que favorecen la obtención de titulaciones de posgrado.• Alto porcentaje de docentes con títulos	<ul style="list-style-type: none">• Escasa articulación entre la universidad y las políticas provinciales.• Falta de articulación entre las funciones sustantivas.• Desactualización del régimen de cursado.• Escaso reconocimiento y articulación intra institucional de las capacidades instaladas.• Falta de una norma administrativa que reconozca las condiciones laborales en modalidad a distancia.• Escasa formación docente para el desarrollo de la Educación a Distancia.• Débil articulación de políticas orientadas al seguimiento de estudiantes.• Escasos mecanismos institucionales para el seguimiento de estudiantes.• Ausencia de formaciones integrales.• Incipiente desarrollo de biblioteca en una de sus sedes y falta de espacio adecuado.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

de posgrado y en formación. • Existencia de Bibliotecas en cada sede.	
Pregrado y Grado	
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de carreras con salida laboral.• Existencia de mecanismos de prestación de servicios disciplinares para diversas carreras.	<ul style="list-style-type: none">• Rigidez normativa y organizativa.• Falta de articulación entre pregrado y grado en algunas disciplinas.• Desactualización de los planes de estudios.• Desajuste de la formación brindada a estudiantes respecto a la demanda del ámbito laboral.• Excesiva carga horaria total para el cumplimiento de los objetivos académicos.• Falta de reconocimiento de la formación adquirida por el estudiante fuera de la currícula.• Debilidad en la formación docente para atender a los ingresantes de diferentes carreras.• Falta de articulación académica horizontal y vertical entre los equipos docentes.• Inadecuada prestación de servicios a otras carreras por falta de adecuación de los contenidos y prácticas correspondientes a la formación disciplinar.• Deficiente organización de la carga horaria de cursado.• Deserción estudiantil, especialmente en los primeros años.• Falta de institucionalización de criterios de actualización sistemática de planes de estudios y de creación de nuevas carreras.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

Grado y Posgrado	
<ul style="list-style-type: none"> • Carreras acreditadas por CONEAU. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva demora de estudiantes en la graduación, especialmente en carreras con trabajo final.
Posgrado	
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las propuestas formativas de posgrado. • Destacada relación entre investigación y posgrado. • Creciente política de articulación entre posgrado y demandas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de abordajes interdisciplinarios. • Escaso nivel de desarrollo de la internacionalización. • Falta de previsión de infraestructura para el posgrado. • Falta desarrollar propuestas formativas de posgrado en sus distintas modalidades. • Débil articulación inter e intra disciplinar entre posgrados. • Necesidades de posgrado no cubiertas por débil capacidad de identificación de las demandas. • Escasas condiciones que aseguren la formación y actualización de posgrado de todo el plantel docente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas generaciones con aptitudes, capacidades y expectativas diferentes a las tradicionales. • Escenarios que demandan habilidades y propuestas de formación innovadoras para la inserción laboral futura. • Sistema Nacional de Reconocimiento Académico. • Políticas de internacionalización y 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de ofertas académicas - presenciales y a distancia- innovadoras con alta demanda de estudiantes de la región. • Situación socio económica y demanda laboral. • Demandas de formaciones innovadoras que hacen uso de las TIC.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

programas de movilidad.	
Posgrado	
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto globalizado que requiere formación permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de valoración de las titulaciones de posgrado en ciertos espacios laborales.

GRADUADOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alta inserción laboral de graduados. • Alto porcentaje de graduados ocupan puestos en lugares estratégicos en ámbitos públicos y privados nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una política institucional de vinculación con el graduado. • Falta de relación sistémica y bidireccional entre la universidad y sus graduados. • Dificultad en la participación de la vida institucional.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento cada vez mayor por parte del ámbito laboral de una formación continua de sus empleados. • Creación de una red nacional de observatorios de graduados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento del medio laboral a los graduados que siguen capacitándose a lo largo de su vida.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

2. ÁREA ESTRATÉGICA INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN

➤ ANÁLISIS FODA

INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Incremento del número de proyectos acreditados.• Proyectos de investigación reconocidos en diferentes áreas y con grupos consolidados.• Incremento del número de becas estudiantiles en investigación.• Alto porcentaje de planta docente con dedicaciones exclusivas dedicadas a la investigación.• Alto número de docentes investigadores categorizados.• Elevado número de docentes con formación de posgrado.• Articulación entre actividades de investigación y posgrado.• Incipiente articulación entre investigación y extensión.• Fluida relación con organismos científico-tecnológicos.• Trabajo en red con otros organismos nacionales e internacionales.• Creciente relación con organismos de gobierno.• Existencia de acciones tendientes a la multi disciplinariedad.	<ul style="list-style-type: none">• Decreciente asignación presupuestaria en ciencia y tecnología.• Baja asignación presupuestaria para subsidiar proyectos.• Escaso presupuesto para becas.• Falta de infraestructura y equipamiento.• Débil formación de los investigadores nóveles en algunas unidades académicas.• Ausencia de normativa institucional sobre filiación en las publicaciones científicas.• Ausencia de un marco institucional de programas multidisciplinares de investigación y vinculación tecnológica y social.• Falta de articulación entre distintos proyectos de investigación.• Falta de actualización de la normativa vigente en el ámbito de la investigación acorde con las necesidades actuales.• Asimetría en el desarrollo de I+D+i en las diferentes unidades académicas.• Débil capacidad de respuesta a las problemáticas de la comunidad local y regional.• Falta de estrategias de difusión de los conocimientos en el ámbito interno y



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

2018 – “Año del Centenario de la Reforma Universitaria”

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un plan de mejoras como resultado de un proceso de evaluación de I+D+i.• Impacto de la producción de investigación en publicaciones con referato y en eventos científicos reconocidos nacional e internacionalmente.• Incremento de mecanismos que contribuyen a iniciarse en la investigación (pasantías, estímulo).• Interacción con IES a nivel nacional e internacional.• Existencia de áreas prioritarias.• Existencia de investigación básica y aplicada.• Informatización de convocatorias.• Participación en actividades de vinculación regional, nacional e internacional.• Existencia de proyectos subsidiados por fuentes de financiamiento externo.• Creación de una Oficina de Propiedad Intelectual.• Creación de un área de Gestión de Vinculación Tecnológica.• Instrumentos institucionales para el desarrollo de programas de I+D+i.• Programas regulares destinados a fortalecer la investigación (becas, apoyo a grupos de investigación, subsidios, gestión de fondos complementarios, | <ul style="list-style-type: none">externo a la universidad.• Escaso acceso a la información relacionada con los proyectos de investigación y su producción.• Ausencia de indicadores de desarrollo de la investigación que propicie la toma de decisión.• Poco énfasis en la formación de posgrados en docentes investigadores.• Escaso desarrollo de una política sostenida de internacionalización.• Desactualización en la identificación de áreas prioritarias institucionales.• Falta de desarrollo en la investigación aplicada.• Débil desarrollo de la vinculación y articulación entre unidades de vinculación e investigación.• Falta de unicidad en la interpretación del concepto de vinculación entre unidades académicas.• Falta una política que promueva una interrelación entre proyectos, disciplinas, departamentos y facultades.• Relación relativamente baja de las acciones en I+D+i con servicios y transferencia de conocimiento.• Escasez de políticas concretas de largo alcance para relacionar a la UNSL con su región y con otros centros de excelencia que puedan colaborar en la capacitación y las tareas de I+D+i de sus docentes y |
|---|---|



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

<p>seminarios, asistencia a congresos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la investigación a través de revistas internacionales e institucionales. • Fuerte interrelación con los institutos de doble dependencia UNSL-CONICET. • Buen equipamiento para el desarrollo de algunas disciplinas. • Larga tradición de investigación en las áreas relacionadas con el CCT San Luis. También en Psicología. • Participación en numerosas actividades de vinculación regional, nacional e internacional. • Convenios especiales con universidades nacionales e instituciones públicas, y participación en programas de interés. • Desarrollo de programas o proyectos específicos de acompañamientos en problemáticas particulares de la comunidad, en algunas unidades académicas. • Espacios institucionales de trabajo con la comunidad, en algunas unidades académicas. 	<p>estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disímil oferta de conocimientos al medio social y productivo local, de acuerdo con el grado de desarrollo alcanzado por las investigaciones en cada disciplina. • Áreas de investigación que no evidencian interrelación con la comunidad, ni trabajo conjunto con instituciones privadas o empresas. • Escaso número de proyectos de I+D+i interdisciplinarios. • Pocas acciones en materia de servicios tecnológicos e interacción con el medio socio productivo. • Escasa participación y aprovechamiento de las posibilidades de financiamiento que brinda el sistema nacional e internacional de investigación, siendo menor el número de docentes con capacidad para dirigir proyectos de ese tipo. • Disparidad en la planta docente con una incipiente formación en investigación y poca experiencia en ella, en las diferentes unidades académicas. • Débil contribución significativa en actividades de innovación, desarrollo tecnológico y transferencias al medio industrial.
EXTENSIÓN	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una normativa actualizada acorde con las prácticas extensionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa valoración de la actividad extensionista.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

<p>vigentes en sus distintas modalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de ejes prioritarios para el desarrollo de acciones de extensión. • Sincronización de la política extensionista con la política institucional. • Búsqueda de articulación de la extensión con docencia. • Creciente número de proyectos de extensión. • Creciente oferta de actividades de extensión en modalidad de cursos y talleres desde la comunidad. • Existencia de proyectos subsidiados por fuentes de financiamiento externo. • Existencia de actividades culturales. • Proyectos con evaluación interna y externa, con aprobación el CS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de desarrollo de la extensión como función sustantiva. • Falta de política de formación extensionista. • Falta de grupos interdisciplinarios al interior y exterior de las unidades académicas. • Marcada asimetría en el acceso a las expresiones culturales entre las sedes. • Falta de diálogo con el entorno para la resignificación de la extensión. • Débil coordinación y articulación de las acciones extensionistas al interior de la UNSL y con la comunidad. • Falta de iniciativas en la búsqueda de oportunidades para el desarrollo y explotación de nuevos servicios y tecnologías descubiertos en la institución.
INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de las políticas de internacionalización. • Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para visibilizar la producción de I+D+i. • Accesibilidad a convenios de carácter nacional e internacional. • Demanda del contexto local y regional por la solución a nuevas problemáticas. • Aprovechamiento de nuevas fuentes de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en los procesos de evaluación y categorización. • Lenta reacción de respuesta a las necesidades locales y regionales que son captadas por grupos/organismos de diversa índole. • Potencial apropiación externa del conocimiento generado a través de la investigación realizada en la institución.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

<ul style="list-style-type: none">• Políticas vigentes que potencian la sinergia entre la vinculación y la investigación.• Entorno social y productivo favorable para el desarrollo de las funciones sustantivas.• Centro Interinstitucional para el Desarrollo Estratégico Regional (CIDER).	
EXTENSIÓN	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento a la universidad como centro generador de cultura.• Existencia de ámbitos receptivos a las acciones extensionistas.	<ul style="list-style-type: none">• Representaciones sociales existentes en torno a la universidad.• Expectativas puestas en las demandas a la universidad.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3. ÁREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL GOBIERNO Y GESTIÓN

3.1 PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD Y BIENESTAR UNIVERSITARIO

➤ ANÁLISIS FODA

PLANEAMIENTO. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de normas que regulan el funcionamiento de funciones sustantivas.• Planes de auditorías internas anuales.• Existencia de ciertos procedimientos normados y su sistematización de información.• Antecedentes en planificación institucional.• Incipiente política de accesibilidad e inclusión universitaria.• Digesto Administrativo.• Normativa sobre seguridad, higiene y medicina del trabajo.• Disponibilidad de sistemas de Información -SIU y propios-.	<ul style="list-style-type: none">• Débil política sobre planeamiento institucional.• Débil capacitación en planificación estratégica.• Falta seguimiento y evaluación de la gestión institucional, acorde al planeamiento institucional.• Normativas desactualizadas en áreas específicas.• Falta de definición o aplicación de sanciones ante incumplimiento de algunas normativas vigentes.• Falta de algunos procedimientos administrativos normados.• Organigramas funcionales desactualizados.• Deficiencia funcional del digesto administrativo.• Falta de difusión de los planes anuales de auditoría interna y sus informes resultantes.• Deficiencias de la normativa institucional en la implementación de los Convenios Colectivos de Trabajo del personal universitario.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva excepcionalidad de la normativa referida al régimen académico. • Falta de actualización, capacitación y comunicación interna de las normas administrativas contables financieras. • Desarticulación de las normas de programas especiales con las propias de la universidad. • Débil participación de la comunidad universitaria en el proceso de la planificación institucional. • Falta de articulación con la sociedad para su participación en los planes institucionales. • Difusa visión de una prospectiva universitaria vinculada con el entorno. • Ausencia de un espacio de asesoría legal local, en una de las sedes de la Universidad. • Falta de visión integral sobre Accesibilidad Universitaria. • Ausencia de administración electrónica (e-gobierno).
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Normativas nacionales innovadoras. • Reconocimiento externo de la gestión económica financiera institucional. • Espacio regional cooperativo y solidario en construcción, para la mejora del sistema educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración pública burocrática. • Transformaciones aceleradas en el mundo del trabajo.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos provinciales, nacionales e internacionales. 	
ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación para docentes y nodocentes. • Unidad de seguridad, higiene y medicina del trabajo. • Acciones incipientes de capacitación en normas de seguridad. • Dirección de Obra Social del Personal Universitario (DOSPU). • Investigadores en institutos de doble dependencia -Universidad-CONICET. • Tecnicatura en Administración y Gestión de Instituciones Universitarias para el personal nodocente. • Alto porcentaje de docentes con títulos de posgrado y en formación. • Alto porcentaje de docentes con dedicación exclusivas en sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución asimétrica de la planta del personal nodocente. • Inexistencia de una evaluación continua del desempeño nodocente. • Débil capacitación del personal nodocente en áreas específicas. • Diversidad en la implementación de procesos administrativos en las diferentes unidades académicas. • Falta de planes integrales y continuos de capacitación en seguridad, destinados a la comunidad universitaria. • Falta de promoción de polifuncionalidad en el desempeño laboral nodocente. • Detección de situaciones de violencia y discriminación en la comunidad universitaria. • Escasas capacidades y recursos tendientes a lograr una universidad saludable.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de movilidad de personal de carácter nacional e internacional. • Convenios de cooperación interinstitucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta laboral atractiva para el personal formado de la Institución.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

BIENESTAR UNIVERSITARIO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Comedores universitarios en dos sedes.• Presupuesto y Sistema propio de becas para estudiantes y docentes.• Incremento de la cantidad de Becas.• Centros de salud estudiantil en dos sedes.• Viviendas universitarias en dos sedes.• Servicios de jardín maternal en tres sedes.• Programa Institucional de Orientación Vocacional y Ocupacional.• Polideportivos y espacios recreativos.• Bibliotecas.• Obra Social para Personal Universitario.• Programas deportivos.	<ul style="list-style-type: none">• En una sede, falta de comedor universitario, centro de salud estudiantil en una sede y delegación de la obra social.• Débil informatización para el seguimiento y control de becas.• Falta de indicadores que permitan optimizar las condiciones de la vida institucional.• Deficiente mantenimiento de residencias estudiantiles.• Débil financiamiento del Programa de Orientación Vocacional y Ocupacional, integración con áreas de ingreso y permanencia de facultades.• Deficiente respuesta a las demandas de cupos de Jardín Maternal.• Deportes no desarrollados por falta de espacios específicos.• Sub ejecución del presupuesto por abandono de becas.• Falta una política institucional dirigida al cuidado integral de las personas.• Detección de climas laborales poco saludables en ciertos espacios que obstaculizan la tarea.• Dificultades en la accesibilidad.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Programas Nacionales de becas.• Creciente número de programas de movilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Diversos factores socio económicos y culturales que complejizan el desarrollo normal de los estudios.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3.2 EVALUACIÓN Y CALIDAD UNIVERSITARIA

➤ ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidad
<ul style="list-style-type: none">• Temprana generación de un dispositivo institucional de evaluación.• Creación de un espacio formal de gestión para la acreditación y evaluación institucional y de carreras, dependiente de Rectorado, con orientación transversal a toda la institución.• Incipiente desarrollo de indicadores temáticos para la evaluación institucional en todas sus funciones sustantivas.	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de una política sostenida de evaluación institucional.• Desarticulación histórica entre planeamiento institucional y evaluación, interna y externa.• Existencia de paradigmas evaluadores vinculados a la sanción y al control.• Inexistencia de estrategias de formación para la gestación de nuevas concepciones de evaluación (evaluación democrática, participativa, auténtica, entre otras).• Débil desarrollo de habilidades evaluadoras en la comunidad universitaria.• Desactualización de algunos mecanismos evaluadores existentes e inadecuado aprovechamiento de los mismos.• Falta definir un sistema de indicadores que oriente la búsqueda de calidad de la UNSL.• Falta práctica institucional de trabajo con indicadores, tanto para la evaluación, la planificación y la difusión de resultados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Autonomía en la determinación de sus acciones futuras.• Demandas implícitas y explícitas que realiza el contexto.	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de contexto político económico nacional que afecta la calidad universitaria en sus funciones sustantivas y restringe las posibilidades de crecimiento.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

3.3 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

➤ ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Apertura y sostenimiento de relaciones interinstitucionales.• Infraestructura de medios y Secretaria con funciones específicas a nivel rectoral y de unidades académicas.• Editorial Universitaria con creciente número de títulos.• Incipiente trabajo de construcción de una identidad institucional definida en un clima de respeto por la historia.	<ul style="list-style-type: none">• Dificultades en el acceso a la información.• Circuitos de comunicación internos y externos poco desarrollados y escasamente aprovechados.• Falta articulación institucional entre la carrera que forma comunicadores y los distintos medios que posee la UNSL.• Debilidad en las acciones efectivas de comunicación orientadas a consolidar el posicionamiento de la UNSL.• Baja identificación de las necesidades de información y comunicación de audiencias internas muy diversificadas (ingresantes, estudiantes, egresados, becarios, investigadores, docentes, nodocentes, jubilados, autoridades, etc.)• Escasa difusión de convocatorias y participación en producciones de contenidos regionales o planes de fortalecimiento.• Subutilización de las redes sociales como medio de comunicación, en especial con estudiantes• Deficiencias en la red de comunicación interna vía e-mail entre usuarios universitarios;• Utilización de cuentas de mail privados para uso oficial y/o académico.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

	<ul style="list-style-type: none">• Identidad institucional de la UNSL con debilidades en su proyección.• Escasa apropiación por parte de la comunidad, del sistema de medios universitarios.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Audiencia externa con representación sobre la Universidad como referente de comunicación social.• Políticas vigentes en torno a los medios públicos audiovisuales.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas vigentes en torno a medios de comunicación.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3.4 COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

➤ ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Creciente inserción institucional en programas de internacionalización.• Carreras de posgrado con fuerte vinculación con unidades académicas extranjeras.• Reconocimiento social y académico sobre la calidad de las carreras, a nivel nacional e internacional.• Participación en redes institucionales de diversos niveles.	<ul style="list-style-type: none">• Débil proceso de institucionalización de estudiantes por movilidad.• Escaso aprovechamiento de las redes interinstitucionales en las que la Universidad participa.• Escaso aprovechamiento de las instancias de movilidad e intercambio de docentes y estudiantes.• Falta de desarrollo de carreras de grado y posgrado inter e intra institucionales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Escenarios de alta promoción de procesos de internacionalización y cooperación académica.• Creciente número de programas de movilidad para docentes y estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">• Escasa articulación en el reconocimiento de actividades por movilidad.• Pérdida del poder adquisitivo de la moneda nacional con respecto a la moneda extranjera.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3.5 GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y PROGRAMACIÓN FINANCIERA

➤ ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Administración ordenada y austera.• Planificación presupuestaria en tiempo y forma.• Autonomía de las Facultades en la distribución interna presupuestaria.• Existencia de estructura administrativa para la ejecución presupuestaria.• Flexibilización de adaptación ante la variación de disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de fluidez en los procedimientos establecidos para la ejecución presupuestaria.• Centralización de procesos administrativos.• Falta de una revisión periódica de los criterios de asignación presupuestaria a las distintas unidades.• Falta de estrategias que desarrollen capacidades o habilidades institucionales para la accesibilidad de fondos especiales concursables.• Restricciones en el uso de fondos propios para la financiación de proyectos institucionales.• Dificultades en el acceso a la información presupuestaria.• Alta incidencia de los gastos corrientes en el presupuesto universitario.• Falta de definición de indicadores estratégicos para la toma de decisiones y difusión de la ejecución presupuestaria.• Inexistencia de estrategia institucional para la implementación de planes de mejoras de carreras, que refuercen la política institucional acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos.• Inexistencia de planes de desarrollo institucional, focalizados por unidades



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

	académicas, en congruencia con el plan institucional. • Restricciones presupuestarias.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de fuentes externas de recursos financieros.• Obtención de nuevas fuentes financieras a partir de recursos propios.	<ul style="list-style-type: none">• Disminución relativa del presupuesto universitario.• Falta de presupuesto para inversiones y mantenimiento.• Cambiante contexto económico nacional.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

3.6 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

➤ ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Edificios propios.• Mantenimiento de Infraestructura edilicia.• Adquisición del predio para la ciudad universitaria.• Unidad de Gestión de Riesgo.• Existencia de espacios propios para prácticas pre profesionales y equipamientos.• Existencia de acciones tendientes a cumplir las normas de seguridad e higiene laboral.• Existencia de acciones tendientes a cumplir las normas de accesibilidad.• Disponibilidad de plataformas virtuales.• Importante inversión en señalética e instalación de matafuegos y luces de emergencia.• Existencia de equipos de Reanimación Cardio Pulmonar (RCP).• Existencia de un espacio destinado al archivo de documentación administrativa.• Existencia de una biblioteca central.• Existencia de cinco institutos de doble dependencia Universidad-CONICET• Existencia de algunos datos sobre personas con movilidad reducida que	<p>La mayoría de los edificios con los que cuenta la universidad fueron diseñados hace más de 30 años, con las necesidades, normas de seguridad y medidas de accesibilidad de esa época, lo que genera la necesidad de intervenciones para actualizarlos. De ello se desprende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Infraestructura insuficiente.• Deficiente distribución de espacios físicos.• Insuficiente equipamiento y tecnología o envejecimiento de los mismos.• Insuficientes espacios áulicos y espacios de trabajo y laboratorios.• Falta de estrategia para la optimización en la utilización de los espacios áulicos.• Falta de un plan integral preventivo de mantenimiento edilicio y equipamientos.• Falta de adecuación edilicia para dar cumplimiento a las normas de seguridad e higiene laboral.• Falta de adecuación edilicia y equipamientos pertinentes para dar cumplimiento a las normas de accesibilidad.• Servicios de wifi e internet insuficientes.• Falta de cooperación entre las unidades académicas en el uso de espacios y equipamientos.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

<p>ingresan habitualmente a los edificios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en obras en curso para adecuar los ingresos y mejorar la accesibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso sustentable de energía y recursos naturales. • Falta de acciones hacia una universidad sustentable y ecológica. • Falta de una organización sistematizada de los espacios de cada unidad académica destinados al archivo. • Disparidad en la existencia de infraestructura de acceso a edificios para personas con movilidad reducida (con sillas de ruedas sin ayuda) y/o con disminución visual (faltan ascensores para los pisos siguientes o rampas en planta baja). • Poco uso sustentable de los recursos para el ahorro energético y de insumos.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de residuos. • Universidad ecológica. • Fuentes de financiamiento de programas especiales que promueven construcciones para discapacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiación para la adquisición de tecnologías y maquinarias asociadas a las funciones sustantivas. • Incumplimiento de la ley 25.326 de protección de datos y seguridad informática. • Falta de financiamiento para el desarrollo de infraestructura universitaria.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

3.7 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

➤ ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de sistemas de Información -SIU y propios-• Portal digital para tesis y revistas en una unidad académica.• Acervos académicos e históricos.	<ul style="list-style-type: none">• Excesivo uso de papel en los procesos administrativos.• Dificultades de acceso a la información segura, íntegra y transparente.• Subutilización de la información disponible.• Ausencia de administración electrónica (e-gobierno) -Legajo electrónico, Firma digital, entre otros-• Inexistencia de Repositorio Digital y Portal Digital.• Falta de integración de los acervos institucionales -bibliotecas, archivos, museos, fototeca, entre otros-• Poco uso de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento para las actividades de enseñanza, investigación y extensión.• Poco uso sustentable de los recursos para el ahorro energético y de insumos.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Creación del Sistema Institucional de Educación a Distancia.• Financiamiento nacional e internacional para el desarrollo de las TIC.• Avances científicos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none">• Oferta de carreras a distancia, con las disponibilidades de las TIC a nivel provincial.• Acelerado avance en el uso de las TIC como herramientas de estrategias didácticas.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

DOCUMENTACIÓN DE BASE

- ✓ Proyecto Fortalecimiento Plan de Desarrollo Institucional 2017
- ✓ Ley 20365 - Creación de la UNSL
- ✓ Estatuto Universitario
- ✓ Propósitos Institucionales
- ✓ Plan institucional 2010

Libro 1: *La Universidad Nacional de San Luis - "En contexto, su historia y su presente"*

Libro 2: *La Universidad Nacional de San Luis - "En prospectiva"*

- ✓ Evaluación Institucional

Informe de Autoevaluación Institucional 2012

Autoevaluación, Evaluación Externa y Plan Institucional 2007-2015

Informe de Autoevaluación Año 1998

Informe Final Evaluación Externa de la Universidad Nacional de San Luis 1999

- ✓ Evaluación función I+D+i

Evaluación Institucional y Planificación Estratégica Orientada al Mejoramiento 2015

Informe de Evaluación Externa - Universidad Nacional de San Luis 2014

Informe de Autoevaluación de la Función I+D+i 2014

- ✓ Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030

OR N° 9/2018

Informes autoevaluativos

Estadísticas e indicadores institucionales

Resultados de las encuestas



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

✓ Otros

Resoluciones e informes de las Acreditaciones de Carreras de Grado y Posgrado 2004-2018

Normativas y reglamentos institucionales

✓ Sitios web:

<http://acreditacion.unsl.edu.ar/#/>

<http://carreras.unsl.edu.ar/#/>

<http://secgral.unsl.edu.ar/>

Propios de cada Secretaría o Subsecretaría, Facultades, Departamentos, Áreas, proyectos, portales específicos, otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Velasco, C.A. y Quintana García, C. Procesos y fases de la dirección estratégica: aplicación a la gestión de la universidad. En VV.AA.: *Planificación estratégica y mejora de la calidad en las Universidades*. Tobarra Ochoa, P. (Dirección) y Mula Gómez, A. y Huerta Martínez, B (Coordinación). Región de Murcia. Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Universidades. Murcia, pp. 46-90. 2004.
- Celman, S. La Universidad Pública: un lugar para pensar la gestión académica. En PRAXIS N° 13 -pp 34-38- UNLPam. Disponible en: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/praxis/n13a04celman.pdf>. 2009.
- Didriksson, A. Contexto Global y Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En Garzzola, L. y A. Didriksson (eds.) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALCUNESCO. 2008.
- Duderstadt, J. *Una universidad para el siglo XXI*. 1ª ed. – Buenos Aires. Universidad de Palermo. 2010.
- Fernández Lamarra, N. *Universidad, Sociedad e Innovación. Una perspectiva Internacional*. Compilado. 1ª ed. – EDUNTREF. Editorial: Universidad Nacional de Tres de Febrero. 2009.



Universidad Nacional de San Luis
Rectorado

- Grant, R. *Dirección Estratégica*. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson - Civitas. Madrid. 2006.
- Jonhson, G.; Scholes, K. y Whittinton, R. *Dirección Estratégica*. Pearson Educación, Prentice Hall. Madrid. 2006.
- Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Áreas de Vacancia. Vinculación, pertinencia y planificación del sistema universitario. Una herramienta para abordar la expansión de la educación superior en territorio. 2018.
- OECD *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>. 2015.
- ONU Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones@cepal.org. 2016.
- Sautu, R. Acerca de lo que es y no es investigación científica en ciencias sociales. Cap.3 en Wainerman C y Sautu R. *La trastienda de la investigación*. Nueva edición ampliada. Manantial. Buenos Aires. 2011.
- Tünnermann Bernheim, C. La educación superior frente a los desafíos contemporáneos. Lección Inaugural del Año Académico 2011 Universidad Centroamericana Managua, Nicaragua. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7457/1/carlostunnermannbernheim.20111.pdf>. 2011.
- UNESCO – IESALC y UNC. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Coordinador Pedro Henríquez Guajardo. Caracas: UNESCO – IESALC y Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. 2018.
- UNESCO. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, París. 2009.



Universidad Nacional de San Luis

Rectorado

PLANES ESTRATÉGICOS Y DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

➤ Universidades Argentinas

Universidad Nacional del Comahue. Documento 1.

<http://planeamiento.uncoma.edu.ar/phocadownload/PDI-14.06%20FINAL.pdf>

Universidad Nacional de Rio Cuarto <https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei09.pdf>

Universidad Nacional del Litoral 2010-2019 https://www.unl.edu.ar/la-institucion/wp-content/uploads/sites/7/2017/03/215_unl_pdi_2010-2019.pdf

Universidad Nacional de Cuyo 2011-2021

<http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/pdi>

Universidad Nacional del Nordeste 2012-2020

<file:///C:/Users/Oli/Downloads/PlanEstrategico2012-2020.pdf>

Universidad Nacional de Córdoba 2018-2028 <http://pep.unc.edu.ar>

Universidad Nacional de La Plata 2018-2022 <https://unlp.edu.ar/gestion/plan-estrategico-de-gestion-2018-2022-10005>

Universidad Nacional de La Pampa 2016-2020

<http://www.unlpam.edu.ar/institucional/plan-estrategico-y-pdi>

Universidad Nacional del Sur 2011-2016-2026

https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf

➤ Universidades Extranjeras

Universidad de Salamanca 2013-2018. <https://www.usal.es/plan-estrategico-general-2013-2018-e-indicadores-institucionales>

Universidad de Málaga 2013 – 2016. <https://www.uma.es/plan-estrategico-uma/>

Universidad de Granada 2016 -2019

https://gerencia.ugr.es/pages/recursos_humanos/modelo01