

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA

Período 2018-2024

AUTORES

Codner, Darío
Costamagna, Marcelo
Della Torre, María
Meyer, María Eugenia

Índice

El proceso de planificación estratégica en la Universidad Nacional de Rafaela

Acerca del Plan de Desarrollo Institucional	4
Período 2018 - 2020	7
Acciones	7
Hitos	13
Año 2021	15
Acciones	15
Hitos	22
Año 2022	23
Acciones	23
Hitos	46
Año 2023	47
Acciones	47
Hitos	58
2024 - Hacia la UNRaf 2030	59
A modo de síntesis	85
Anexos	86
Bibliografía	87

Acerca del Plan de Desarrollo Institucional

La educación promueve la igualdad de oportunidades, asegura una ciudadanía libre y responsable, brinda mejores posibilidades a las generaciones futuras, aporta a la generación de una cultura política y democrática, y fortalece el ejercicio pleno de los derechos de los/as ciudadanos/as más vulnerables. En un contexto caracterizado por una complejidad y una incertidumbre crecientes, por los cambios y transformaciones, pero también por sus dramáticas asimetrías, inequidades y exclusiones sociales, la UNRaf reflexiona y se piensa a futuro. Así lo expresa en su Proyecto Institucional fundacional (UNRaf, 2015):

La Universidad se presenta como una de las instituciones sociales capaces de proveer modelos sustentables de significación de los marcos institucionales y normativos garantes de ciudadanía y de espacios públicos para el ejercicio de derechos y obligaciones a largo plazo. La forma que asuma su configuración geográfica e institucional implicará diversas posibilidades de acceso a la educación superior y con ello diversos ritmos de movilidad social. En ese sentido, se sumará el impulso a las acciones de interés social con beneficios para el interés general de la comunidad. (UNRaf, 2015, p.21)

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que recorren las organizaciones para alcanzar las metas previstas (Giménez Milán, 2024). Si bien nació en el ámbito de las empresas, es uno de los enfoques más predominantes en el contexto universitario:

Ha adquirido una gran importancia al convertirse en una de las herramientas que permite direccionar el cambio en la educación superior y posibilita las transformaciones necesarias que imponen tanto el entorno turbulento e incierto en un mundo globalizado como los grandes retos que tiene que cumplir para responder a las exigencias de la sociedad. (Grupo Montevideo, en Giménez Milán, 2024, p. 24)

Diversos autores coinciden en que el Plan de Desarrollo Institucional o Plan Estratégico es un proceso participativo, articulado, integral, que parte de un análisis del entorno de la universidad, con diagnósticos objetivos que permiten la definición de un escenario deseado a futuro, factible de lograr en un período de tiempo determinado. Para ello, se formulan objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas y, debido a que no existe un enfoque estandarizado, cada institución actúa de acuerdo a sus condiciones internas y a las demandas del contexto (Martínez Nogueira, 2000, en Marín, 2021, p.2).

En este marco, Thompson et al. (2012) señalan cinco fases interrelacionadas e integradas en un plan estratégico:

- Desarrollar una visión estratégica del futuro de la insti-

tución, una misión que defina el propósito actual, y un conjunto de valores esenciales que guíe la búsqueda de la visión y la misión: “Esta fase da el rumbo, motiva e inspira a sus miembros, alinea y guía las acciones en toda la organización, y comunica a todos los interesados las aspiraciones para el futuro” (p.43).

- Establecer objetivos para convertir la visión y misión en metas, y usar los resultados como patrones para medir el desempeño.
- Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la institución a lo largo del curso estratégico.
- Ejecutar la estrategia elegida y convertirla en un plan estratégico en acciones.
- Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos a la luz de lo que sucede realmente, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades.

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Rafaela surge a partir del Proyecto de Estatuto provisorio del 2015, aprobado mediante Resolución N° 3264 con fecha 3 de diciembre de 2015 y firma del entonces Ministro de Educación de la Nación, Prof. Alberto Sileoni, publicado en el Boletín Oficial el 28 de enero de 2016. En ese documento, se expresan los ejes de identidad institucional, misión, valores y objetivos, las pautas generales de organización y gobierno y la integración de la UNRaf al Sistema Universitario Nacional. En el mismo se constituye a la Universidad:

como un espacio institucional para fortalecer el sistema educativo, científico y tecnológico en todos sus niveles, formando a personas altamente calificadas y comprometidas, capaces de diseñar y conducir las estrategias del sector productivo y laboral, anticipar los desafíos de la gestión territorial y ambiental, y consolidar una cultura de la cooperación, la igualdad y la responsabilidad pública, en la que se proyectan las políticas de docencia, investigación, extensión y bienestar. (UNRaf, 2015, p.2)

El Proyecto Institucional de UNRaf establecía la necesidad de contar con una planificación estratégica, argumentando que:

- Es un acuerdo formal que requiere de su aprobación para su consolidación futura.
- Sintetiza acuerdos alcanzados que se proyectan hacia el futuro como líneas de acción.
- Es un proceso de reflexión continua.
- El Plan Estratégico se desprende de manera natural y cumple profundamente con las enunciaciones de la filosofía institucional fundacional.

Es así que el proceso tendiente a la generación de un proyecto colectivo y global de la UNRaf empezó a gestarse, como un espacio de acuerdos y participación. Los criterios que en lo sucesivo se adoptaron conforman un instrumento de gestión que permite equilibrar el tratamiento de los desafíos de la institución, proporcionar condicio-

nes posibles para el mejoramiento de su calidad, legitimar espacios viables a la permanencia y la regularidad de las funciones de planificación, articular áreas, y contar con información institucional precisa, transparente, actualizada, accesible, a través de la construcción de indicadores para un proceso de mejora.

Esta publicación condensa el proceso de institucionalización de la planificación estratégica en la UNRaf en cinco períodos: 2018-2020; 2021; 2022; 2023; 2024; y su proyección al 2030. Producto de la reflexión de la comunidad académica, es un instrumento que reconstruye las necesidades y desafíos que atravesaron y atraviesan a la institución, a partir de diagnósticos, propuestas de mejora institucional, resultados esperados, y procedimientos de seguimiento y evaluación, desde una visión multirreferencial y prospectiva para atender a las dificultades y garantizar la consolidación de sus logros de manera permanente.

Esta práctica de planificación estratégica es un proceso que posibilita cumplimentar metas y objetivos que buscan resolver necesidades y demandas. Cada etapa formal de evaluación de lo implementado, permite rediseñar los planes con mirada prospectiva, capitalizar el aprendizaje e insertarlo en un nuevo proceso, para enriquecer la vida institucional, en pos de cumplir su misión.

El proceso de institucionalización de la planificación estratégica que presentamos constituye una apuesta por una institución inclusiva, solidaria, defensora de los derechos humanos y de la educación pública de calidad. Producto de la reflexión y el trabajo de quienes han formado y forman parte de esta comunidad, se inscribe y reescribe en las acciones de cada período. Invitamos a su lectura y reflexión, para futuras retroalimentaciones y puesta en valor de nuevas iniciativas e ideas.

Período 2018-2020

Acciones

El proceso de planificación estratégica para el primer Ciclo de Gestión se inició en UNRaf a comienzos del 2018, impulsado por la necesidad de respetar lo definido en el Proyecto Institucional (UNRaf, 2015) y, al mismo tiempo, adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno y a las demandas de nuevas propuestas formativas. La propuesta que se presentó en ese entonces apuntaba a delimitar el alcance, las etapas y los recursos esenciales para el desarrollo de un Plan Estratégico Institucional.

El equipo de gestión del plan estuvo conformado por el Rector, la Vicerrectora y Secretarios/as y/o referentes de áreas clave.

Para esta primera etapa se trabajó con la metodología ágil SCRUM (Schwaber y Sutherland, 2020), marco ligero que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptables para problemas complejos. Se establecieron un cronograma y etapas de trabajo mediante sprints, períodos breves de tiempo que tiene un equipo para completar un trabajo determinado, que sirvieron de base para el desarrollo de los años posteriores.

Primera etapa Proceso de Planificación 2018

LANZAMIENTO	Presentación del trabajo/ Definición de tiempos de la Instancia ANALÍTICA y ANÁLISIS DE PLANES EN MARCHA y NUEVOS PLANES	
ETAPA 1	SPRINT 1	Análisis y Puesta en Valor de Conceptos Estratégicos Centrales (Misión, Visión, Valores-Fines).
	SPRINT 2	Definición de los objetivos de Corto y Mediano Plazo. Enmarcar los Planes Actuales y Futuros en Objetivos presentes en el Estatuto y en los Objetivos de Corto y Mediano plazo
	SPRINT 3	Análisis de la Organización y planes de trabajo
	SPRINT 4	Análisis de los estudiantes actuales y futuros
	SPRINT 5	Análisis de la competencia e Instituciones de la ciudad y la región
	SPRINT 6	Análisis de la Comunicación actual
	SPRINT 7	Análisis del impacto de las nuevas tecnologías en la organización y en la estrategia
	SPRINT 8	Análisis de puntos de referencia (benchmarking)
INSTANCIA DE INTEGRACIÓN	Integración de los conceptos: Conceptos Estratégicos, Análisis, Objetivos y Consistencia de Planes	
ETAPA 2	Estrategia/ Objetivos de Máxima	

Los fundamentos para la realización de un Plan Estratégico para la Universidad Nacional de Rafaela daban cuenta de un marco de las

acciones, desde una visión compartida. Establecía una jerarquía de las decisiones, así como también los patrones para monitorearlas y evaluarlas.

El primer paso consistió en tomar la misión y visión establecidas en el Estatuto vigente de ese momento y trabajarlas en función a los años transitados y el futuro imaginado para la UNRaf. En ese camino, las mismas no sufrieron modificaciones:

Misión

Constituirse en un espacio institucional que contribuya a fortalecer el sistema educativo, científico y tecnológico en todos sus niveles, donde se formen personas altamente calificadas y comprometidas, capaces de diseñar y conducir las estrategias del sector productivo y laboral, anticipar los desafíos de la gestión territorial y ambiental, y consolidar una cultura de la cooperación, la igualdad y la responsabilidad pública.

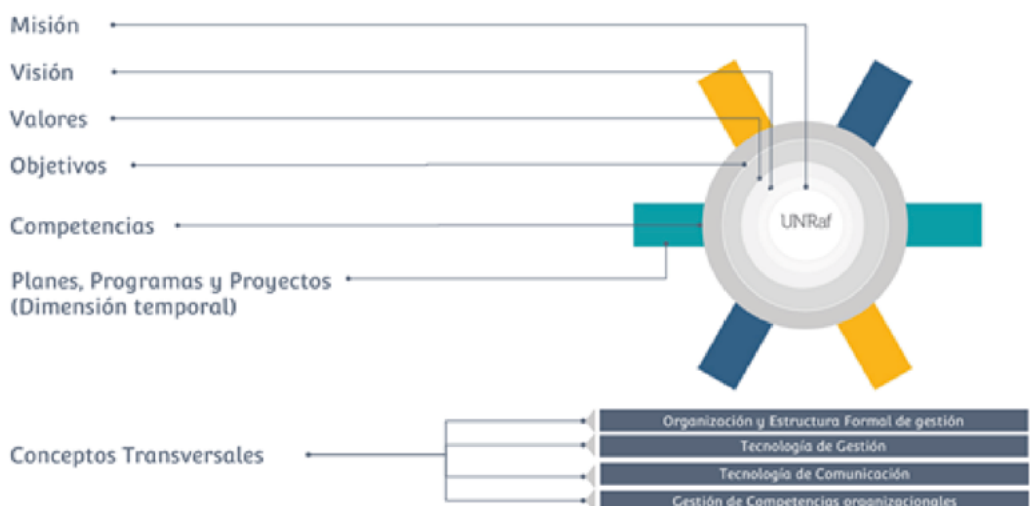
Visión

La Universidad Nacional de Rafaela, apoyada en el carácter federal de la configuración universitaria y la trascendencia de la universidad pública para el desarrollo y la igualdad social, trabaja para lograr ser reconocida como una institución de referencia regional, nacional e internacional, tanto en términos de innovaciones tecnológicas, pedagógicas, sociales y ambientales, como de vinculaciones institucionales y comunitarias.

Establecidas la Misión y la Visión institucional, se avanzó en la definición de los Valores. Para hacerlo, se desarrolló una metodología participativa entre personal docente, no docente, estudiantes y la comunidad en general.

Síntesis Plan Estratégico 2018-2020

Plan Estratégico



Se llevaron adelante encuentros de debate y construcción colectiva en donde, primeramente, se definieron las Perspectivas. Estas enmarcan los ejes de trabajo de la UNRaf, desde un concepto de universidad en crecimiento. Así quedaron establecidas cuatro, a saber:

Perspectivas

Perspectiva de gestión institucional: hace referencia al conjunto de propuestas para el normal funcionamiento de la universidad.

Perspectiva de articulación: propone una universidad en contacto permanente con su territorio.

Perspectiva científico-académica: se refleja en todas las acciones vinculadas a lo formativo y la investigación.

Perspectiva de desarrollo: agrupa los esfuerzos a realizar para la UNRaf del futuro.

En estos encuentros se establecieron los **valores** de la UNRaf, que hasta ese momento existían de manera implícita en el Estatuto vigente en ese momento. Se definieron seis que se agruparon en las cuatro perspectivas:

Valores

Perspectiva de desarrollo

Cultura y actitud emprendedora: se trata de una invitación a toda la comunidad UNRaf a ser emprendedores. La cultura y actitud son dos dimensiones que se relacionan con una modalidad abarcativa e incorporada en el profundo respeto de una manera de hacer las cosas. Como miembros de una organización, somos fruto de experiencias, costumbres, hábitos, creencias y valores instituidos en los participantes de nuestra comunidad, que se destaca por la cultura emprendedora y que hoy guía el crecimiento de la institución. Cultura y actitud se relacionan entre sí para potenciar el valor de “emprender”, dos ejes necesarios y vinculantes para tender puentes hacia el futuro. Este valor debe pensarse y construirse en su impacto interno y externo con el fin de involucrar la multiplicidad de actores de la Universidad y de su territorio.

Creatividad e innovación: existe una cercanía conceptual respecto del valor precedente porque apelamos a pensar de forma creativa y a hacer con innovación, referencias indisolubles para la construcción de futuro. Este valor desafía, interpela y moviliza a la búsqueda

de oportunidades, con el fin de resignificar las acciones presentes y modificar o proponer nuevas, adecuadas al contexto y a los requerimientos que los cambios presentan. La creatividad y la innovación se construyen desde la realidad percibida con el fin de arribar a nuevas formas de hacer las cosas, que respetan su basamento inicial. De esta manera, se convierte en un valor que indaga, pero que respeta y honra el origen. Esto se manifiesta en múltiples aristas: el ejercicio de la docencia, sus contenidos, los métodos de enseñanza, los procesos de investigación, la gestión y las formas de relacionarnos, la elección y la generación de nuevas carreras. Creatividad e innovación en la vinculación con los actores del territorio y en la incorporación de tecnología conforman un valor que se transforma en una Competencia Organizacional central que exige planificación y preparación en tiempos específicos.

Tecnología para el desarrollo sustentable: implica la aplicación del saber (ciencia y disciplinas) para la búsqueda del desarrollo sustentable tanto en lo social, humano, ecológico-ambiental, económico, político, ético e institucional. Nos invita a focalizar la mirada sobre el contexto en el que estamos inmersos y también hacia el futuro, ya que el desarrollo sustentable comprende el beneficio de las generaciones presentes y la construcción de posibilidades para las generaciones venideras. Incluye planificación y uso consciente, responsable y comprometido de los recursos. Es necesario apropiarse de tecnologías oportunas y convenientes, políticas adecuadas, así como de una cultura e institucionalidad facilitadoras.

Perspectiva de gestión institucional

Gestión pública ética y responsable: supone la correcta administración de los recursos de la Universidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés e impulsar su desarrollo. En este valor, se decidió incorporar la ética y responsabilidad, de manera complementaria. Asumir que la gestión pública es ética, determina que los resultados de las acciones de UNRAf no solo son importantes, sino que forman parte del camino transcurrido para su concreción, que supone avanzar en un proceso que está avalado en una forma correcta y transparente. La gestión pública responsable exige que todos los que forman parte sean eficientes en el uso de los recursos, asegurando que su uso (ético), maximice las posibilidades de desarrollo. Una gestión pública, ética y responsable, se define como la correcta y eficiente administración de los recursos de la Universidad, con vistas a la satisfacción de necesidades concretas -presentes y futuras- de los grupos de interés.

Perspectiva científico-académica

Excelencia académica y científica: implica un compromiso de toda la comunidad académica y científica, así como de todo el ejido de apoyo, en la búsqueda continua de la máxima excelencia en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación de las áreas que se definan. Se interpreta como un proceso que nunca se acaba y que

exige su evaluación, redefinición y mejora sostenida a lo largo del tiempo, puesto que se valida en el futuro. Es adecuado situar y complejizar este valor en “dinámica” con el devenir del tiempo, dado que lo que hoy se enseña e investiga, tiene su impacto en un momento que no ha ocurrido. Es un valor de “Compromiso”, ya que consolida a la Educación Superior como un Derecho Humano Universal, de bien público y social, que incorpora inherentemente, la gratuidad en el acceso.

Perspectiva de articulación

Solidaridad e integración social: se relacionan con la vocación en sí y con la alteridad: pensar para y en relación con otros/as. La vocación es solidaria cuando se refleja en ayuda manifestada a través de acciones que conciben con la misión organizacional. Se vincula con la integración social, debido a que es un proceso multifactorial y dinámico que permite a personas e instituciones que se encuentran en el sistema universitario, participar de un mismo nivel de derecho y bienestar. Cuando se alude al mismo nivel de derecho, complementariamente con la definición de Excelencia Académica y Científica, se profundiza el valor de integración social, que explicita la gratuidad en el acceso a la Educación Superior como nivel mínimo de derecho.

El debate colectivo finalizó con la definición de Objetivos vectores para la UNRaf. Estos son los que enmarcan las acciones a lograr a futuro por la UNRaf y definen a su vez el camino a seguir. Los doce definidos se agruparon también bajo las perspectivas definidas previamente.

Objetivos vectores

Perspectiva de desarrollo

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

Perspectiva de gestión institucional

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

Perspectiva científico - académica

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

Perspectiva de articulación

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

Habiendo concluido con el desarrollo del primer sprint, el segundo y tercero hicieron foco en el relevamiento de proyectos, planes y actividades realizadas por la institución hasta ese momento para agruparlos en las perspectivas y objetivos vectores definidos. Esta integración permitió visualizar el estado de los objetivos que se venían trabajando y proyectar una profundización de los que lo requerían.

A partir de este relevamiento, además, se pudo elaborar el primer Informe de Gestión Institucional. La herramienta sirvió para gestionar la comunicación institucional hacia adentro y hacia afuera, fortaleciendo un modelo de transparencia en la gestión como se había definido previamente en los valores.

La primera etapa de planificación estratégica iniciada en el año 2018 marcó el inicio y base de las acciones que se llevaron adelante en los años siguientes. Desde entonces, la gestión universitaria transita un camino de planificación estratégica y participativa que llevó a la redacción, aprobación y sanción en 2020 del Estatuto que rige la vida de la Universidad Nacional de Rafaela. Este es un hito fundamental en el proceso de consolidación de la UNRaf, ya que construye el marco normativo de su autonomía. El mencionado documento fue publicado oficialmente tal como lo dispone la Resolución N° 1333/2021 emitida por el Ministerio de Educación de la Nación. Desde la sanción del Estatuto, la Universidad sostiene el proceso de planificación estratégica de la construcción de su proyecto institucional, de cara a su comunidad, la ciudad, la región, la nación, y su proyección internacional.

Hitos:

- Validación de la Misión institucional.
- Validación de la Visión institucional.
- Establecimiento de Perspectivas institucionales.
- Definición de Valores.
- Definición de Objetivos vectores.
- Construcción del primer informe de gestión.

Año 2021

Acciones

En 2021 se conformó un equipo responsable de llevar adelante las acciones de planificación estratégica con la gestión. Desde Rectorado, se definieron objetivos integradores de gestión, que tienen un horizonte temporal más breve que los vectores. Los mismos se definieron en función a los temas de proyección de la UNRaf para los siguientes tres años.

- Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que se están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.
- Continuar articulando con los distintos actores de la ciudad y la región, diferentes iniciativas de integración educativa, cultural, social, deportiva y científica.
- Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.
- Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.
- Pensar activamente en las políticas de integración internas y externas de los futuros egresados.
- Conectarse en forma creativa con las diferentes opciones que se generen con el gobierno municipal, provincial y nacional.
- Generar acciones concretas tendientes a avanzar en los procesos de igualdad de género.
- Desarrollar políticas activas de integración y apoyo con el entramado pyme de la ciudad y de la región.
- Continuar promoviendo las políticas de internacionalización con diferentes universidades y organismos públicos del exterior.
- Proponer una nueva versión del Estatuto de la UNRaf, reflejando su identidad actual y futura.

En una primera instancia, se planificó una metodología de trabajo para definir los objetivos anuales por área y proyectos asociados a los mismos. Para la definición de objetivos, se propuso la metodología de Marco lógico (Ortegon et al. 2015, p.77), que consiste en la identificación de oportunidades y alternativas de solución a través de la construcción del árbol de oportunidades. Al definir un objetivo, fue necesario identificar la oportunidad que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. La misma contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como oportunidad principal.
- Definir los efectos más importantes de aprovechar la oportunidad.
- Establecer las causas de la oportunidad detectada.
- Construir el árbol de oportunidades con las causas y

efectos. El mismo permitirá contemplar una imagen completa de la situación actual.

Posteriormente, se realizó un análisis de consistencia entre estas definiciones y los objetivos vectores y, finalmente, una validación con Rectorado. Así, quedaron definidos en la UNRaf los objetivos y planes para el año 2021. Se planificaron tres instancias (junio, septiembre y diciembre) de revisión de avance y de cumplimiento. A continuación, se detallan los objetivos, planes por área, y sus principales resultados:

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Académica	Consolidar los lineamientos de la gestión académica, a partir del trabajo conjunto del Equipo de Asistentes y Coordinadores de carrera.	Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que se están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.	Adaptación 100% a virtualidad y regreso a presencialidad. Desarrollo TIEU y nuevo CFG 2022. Guía de procesos y responsables SIED.
	Promover condiciones y estrategias para incrementar el acceso, la permanencia y la promoción de los estudiantes.	Pensar activamente en las políticas de integración internas y externas de los futuros egresados. Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que se están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.	Identificación y acompañamiento a estudiantes sin conectividad. Desarrollo de formulario de salud. Desarrollo de equipo acompañamiento CFG.
	Fomentar procesos de mejora continua en las prácticas docentes universitarias a través de la formación profesional e innovación curricular.	Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.	Vínculos con UNL, UNVM, UNQ y formación docente.
	Generar espacios institucionales de autoevaluación y de evaluación institucional con el fin de implementar planes de mejora.	Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que se están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.	Seguimiento de objetivos y actividades por carrera.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Administrativa	Rediseñar la Secretaría Administrativa.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Revisión de procesos del área.
Sub área Infraestructura	Desarrollar infraestructura de Laboratorios, Aulas y Talleres en el Campus.	Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que se están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.	Avance de obras en campus.
	Reglamentar los procesos de Compras, Contrataciones y Patrimonio.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Revisión de procesos del área.
Sub área Dirección general de compras y contrataciones	Gestionar acciones de capacitación y seguridad e higiene tendientes a optimizar el desempeño del Capital Humano.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional. Generar acciones concretas tendientes a avanzar en los procesos de igualdad de género.	Capacitaciones Ley Micaela. Capacitación en Seguridad e Higiene.
	Informatizar procesos.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Implementación de Sanavirón, Quilmes y SIU WICHI.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Unidad de Auditoría Interna	Realizar un examen posterior de las actividades administrativas, financieras y de gestión, a partir de un control integral e integrado, de manera de asegurar la continua optimización de los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la labor universitaria.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Desarrollo de auditorías. Desarrollo de plan de auditorías 2022. Ejecución de auditorías.
	Efectuar mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Auditoría ISO 9001.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Investigación y Transferencia Tecnológica	Fortalecer la promoción de la investigación y transferencia tecnológica, dentro y fuera de la Universidad.	Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.	19 eventos. Generación de contenido: 56. 10 convocatorias. Desarrollo web. Desarrollo de material institucional. Trabajo articulado con Provincia.
	Desarrollar proyectos con cada instancia de gobierno, con el fin de captar líneas de financiamiento.	Conectarse en forma creativa y con propuestas, con las diferentes opciones que se generen con el gobierno municipal, provincial y nacional.	Convocatorias: 9. Proyectos: 40. Proyectos aprobados: 37.
	Promover el desarrollo de actividades y proyectos de I+D+i con el entramado socio-productivo de Rafaela y la región.	Desarrollar políticas activas de integración y apoyo con el entramado pyme de la ciudad y de la región.	Acuerdos estratégicos con 7 instituciones. Realización de 24 servicios a 12 instituciones diferentes, por un monto total de \$5.800.000.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Comunicación	Profundizar la comunicación interna y la vinculación con Secretaría Académica y áreas estratégicas en el flujo, manejo y en los canales de información.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Espacio en la web para la Secretaría de Articulación con la Comunidad. Actualización y optimización de información en torno a temas académicos.
	Fortalecer la presencia de la institución en el desarrollo del territorio, la región y la provincia.	Conectarse en forma creativa y con propuestas, con las diferentes opciones que se generen con el gobierno municipal, provincial y nacional.	1.200 consultas en web. Presencia en 18 radios de la región. Pauta digital. Trabajo de comunicación para el SAMCo Jaime Ferré.
	Consolidar procedimientos de uso de la identidad institucional.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Elaboración de manual de identidad.
	Propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y de equipo del personal del área de comunicación.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Definición de roles en el equipo. Capacitación Ley Micaela. Capacitación Twitch.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación (DGTIC)	Consolidar el equipo de la DGTIC.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Implementación de sistemas SIU. Talleres de planificación estratégica. Consolidación de equipo. Capacitación en temáticas relevantes para el área.
	Impulsar la implementación de los softwares SIU.		
	Integrar los servicios de infraestructura para incrementar la capacidad, flexibilidad y respuesta ante contingencias.		
	Implementar un plan de mantenimiento correspondiente a la tecnología e infraestructura de TIC.		

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Facultad de Educación, Cultura y Conocimiento	Propiciar, acompañar y coordinar los procesos de readecuación administrativa y organizativa de la Facultad, en conformidad con el Estatuto definitivo de UNRaf y Secretaría Académica.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Cuenta institucional. Reuniones periódicas con decanas. Reuniones con docentes.
	Diseñar e implementar una política de formación de posgrado y capacitación continua, destinada a los docentes-investigadores de la Facultad que redunde en beneficio de las trayectorias formativas y la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.	Actualización de la planta docente investigadora. Capacitaciones en áreas de conocimiento de la facultad. Convocatoria de libros de cátedra. Desarrollo de acciones para la carrera docente.
	Fomentar la formación y participación de docentes-investigadores y no-docentes de la Facultad en la organización y desarrollo de actividades y proyectos de investigación, extensión y vinculación con el medio.	Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.	Talleres para docentes. Presentación de proyectos de investigación. Participación en jornada de CLACSO. Revisión plan de estudios #EDU.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Facultad de Tecnologías e Innovación para el Desarrollo	Promover y coordinar acciones que permitan poner en funcionamiento a la Facultad en el marco de la Universidad y de acuerdo al nuevo Estatuto.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Reuniones con docentes. Correo institucional.
	Propiciar la conformación y consolidación de grupos de investigación, en función de las capacidades de la Facultad y las necesidades del medio.	Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.	Avance en acciones del LabIA.
	Promover y propiciar la difusión en el medio del perfil e incumbencias de los graduados/as y futuros graduados de la Facultad.	Pensar activamente en las políticas de integración internas y externas de los futuros egresados.	Reuniones con empresas establecidas en el punto anterior.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Facultad de Sociedad, Estado y Gobierno	Poner en marcha nuevas propuestas formativas vinculadas a las áreas de conocimiento de la Facultad.	Consolidar las carreras actuales, garantizar la calidad de las que se están iniciando y avanzar en las nuevas propuestas académicas.	Diplomatura en ciudades inteligentes. Aprobación de la Licenciatura en Industrias creativas.
	Ofrecer propuestas de cursos y seminarios que aporten al desarrollo de las temáticas vinculadas a la Facultad.	Continuar articulando con los distintos actores de la ciudad y la región, diferentes iniciativas de integración educativa, cultural, social, deportiva y científica.	Diplomatura en Acompañamiento y Abordaje territorial de situaciones de discriminación y violencia por motivos de género. Diplomatura Universitaria en Ciencias del entrenamiento. Diplomatura en Desarrollo Ecosistémico y Economía circular.
	Diseñar el modelo organizacional a seguir, la distribución de funciones y la planificación estratégica de las Facultades, así como su vinculación con Secretaría Académica.	Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.	Creación del Área de inglés y realización del curso de Lectocomprensión en inglés. Finalizado. Planificación del armado del Área de Economía y sus primeras actividades.
	Fortalecer las capacidades pedagógicas y de investigación de los docentes.	Profundizar las líneas de investigación y los procesos de transferencia y aplicación de conocimiento en el territorio.	Presentación de 8 proyectos de investigación en la Convocatoria de investigación del presente año. Apoyo a la presentación de proyectos en la Convocatoria de Libros de Cátedra.
Dar continuidad al acercamiento a municipios y comunas con propuestas de articulación, seminarios y charlas.	Conectarse en forma creativa y con propuestas, con las diferentes opciones que se generen con el gobierno municipal, provincial y nacional.	Diplomatura en Promoción deportiva en Tostado y San Cristóbal. Curso de mantenimiento para mujeres para la Municipalidad de Cañada de Gómez y FUDECA.	
Acompañar a Secretaría Académica en la implementación de las capacitaciones de Ley Micaela y en proyectos de transversalización de la perspectiva de género en las cátedras.	Generar acciones concretas tendientes a avanzar en los procesos de igualdad de género.	Diplomatura en Acompañamiento y Abordaje territorial de situaciones de discriminación y violencia por motivos de género.	
Proponer conferencias y seminarios en las temáticas de cambio tecnológico y teletrabajo.	Desarrollar políticas activas de integración y apoyo con el entramado pyme de la ciudad y de la región.		
Internacionalizar las propuestas formativas, especialmente las diplomaturas, promoviendo la integración regional de América Latina.	Continuar promoviendo las políticas de internacionalización con diferentes universidades y organismos públicos del exterior.		

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Internacionales	Terminar la conformación del área con su documentación correspondiente.	Continuar promoviendo las políticas de internacionalización con diferentes universidades y organismos públicos del exterior.	Relacionado con el Plan estratégico del área. Se continúa trabajando en su elaboración.
	Sensibilizar a la comunidad UNRaf en la internacionalización en casa.	Continuar promoviendo las políticas de internacionalización con diferentes universidades y organismos públicos del exterior.	Contacto con el personal directivo de las carreras y el personal docente sobre las actualizaciones de las actividades de esta área.
	Finalizar la estructura del área y el plan estratégico de la misma.	Continuar promoviendo las políticas de internacionalización con diferentes universidades y organismos públicos del exterior.	Estructura del área definida en el nuevo Estatuto. Se continúa trabajando en la elaboración del Plan estratégico.

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Desarrollo Emprendedor y PyMES	<p>Crear y acompañar el desarrollo de una cultura emprendedora en la comunidad UNRaf y en la región.</p> <p>Impulsar la creación de nuevas empresas en UNRaf, captando y potenciando el perfil emprendedor de los estudiantes y egresados.</p>	<p>Continuar articulando con los distintos actores de la ciudad y la región, diferentes iniciativas de integración educativa, cultural, social, deportiva y científica.</p> <p>Conectarse de forma creativa y con propuestas, con las diferentes opciones que se generen con el gobierno municipal, provincial y nacional.</p> <p>Desarrollar políticas activas de integración y apoyo con el entramado pyme de la ciudad y la región.</p> <p>Pensar activamente en las políticas de integración internas y externas de los futuros egresados.</p>	<p>Presentación y adjudicación línea PROCER.</p> <p>Diplomatura en Innovación y programa EXPANDE.</p> <p>Desarrollo de UNRaf Start-Up.</p> <p>Desarrollo encuesta propensión emprendedora y avance en encuestas sobre publicación "Grandes historias de Pymes Industriales, Estudios de casos de empresas regionales".</p> <p>Desarrollo Tienda UNRaf.</p> <p>Diplomatura en Industria 4.0.</p>
	<p>Brindar capacitaciones a medida para empresas e instituciones, manteniendo los estándares de calidad alcanzados.</p> <p>Ampliar la base de profesores capacitadores.</p>	<p>Desarrollar políticas activas de integración y apoyo con el entramado pyme de la ciudad y la región.</p> <p>Conectarse de forma creativa y con propuestas, con las diferentes opciones que se generen con el gobierno municipal, provincial y nacional.</p>	<p>Desarrollo de capacitaciones in-company: 8.</p>

Área	Objetivo de área	Objetivo vector al cual se vincula	Principales resultados / Hitos
Articulación con la Comunidad	<p>Profundizar las propuestas de articulación al territorio en las áreas de capacitación y de vinculación con escuelas secundarias y otros actores de referencia.</p>	<p>Continuar articulando con los distintos actores de la ciudad y la región, diferentes iniciativas de integración educativa, cultural, social, deportiva y científica.</p>	<p>Participación en redes territoriales: RedBien - CUR - COASMUDE.</p> <p>Contacto con escuelas de la ciudad y región.</p> <p>Desarrollo de XP UNRaf: 2 instancias.</p> <p>Desarrollo de actividades de extensión: 9.</p> <p>Presentación a 5 proyectos SPU.</p>
	<p>Consolidar la implementación del Plan de Bienestar Universitario +U, que contempla becas, pasantías, cultura, voluntariado y deportes.</p>	<p>Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional.</p>	<p>Concreción de todos los programas del plan +U.</p>
	<p>Desarrollar instancias de formación, sensibilización y encuentro, relativas a la temática de género.</p>	<p>Generar acciones concretas tendientes a avanzar en los procesos de igualdad de género.</p>	<p>Desarrollo de talleres de formación para personal docente, no docente y estudiantes.</p> <p>Participación en el taller "Formación de formadorxs en género".</p> <p>Presentación de proyecto ante SPU.</p>

Área	Objetivo de área	Planes/Proyectos asociados	Principales resultados / Hitos
Editorial	<p>Difundir el conocimiento generado del desarrollo científico y académico de la Universidad.</p> <p>Planificar la periodicidad de las publicaciones y establecer un esquema de producción.</p> <p>Incentivar a los docentes para que produzcan materiales de cátedra originales con proyección editorial.</p>	<p>Realización de 10 ejemplares de Sello de la Editorial UNRaf.</p> <p>Organización y desarrollo del seminario "Taller de formación de autores" con el objetivo de profesionalizar la actividad y así elevar la calidad de los procesos y productos editoriales, sentando una base de criterios para la creación de contenidos.</p> <p>Realización de un curso de capacitación en Diseño Editorial.</p> <p>Becario para el área editorial</p> <p>Realización de un "Taller de Poesía Ilustrada para niños", en el marco del Mes del Niño con el objetivo de vincular a la comunidad universitaria y su familia.</p> <p>Presentación del Concurso Convocatoria para docentes e investigadores de la UNRaf para la presentación de material.</p> <p>Promover la formación continua del personal asociado a la editorial en las tareas del área.</p>	<p>Equipamiento y recursos para el área.</p> <p>Participación en jornadas y eventos.</p> <p>Convocatoria libros de cátedra.</p> <p>Publicación de 3 ejemplares sello UNRaf.</p>
	<p>Coordinar las relaciones institucionales (participación en ferias editoriales, eventos y otras instancias de intercambio y socialización de las producciones).</p>	<p>Convenio con EDUVIM para la comercialización de los libros.</p> <p>Participación en Jornadas de Edición Universitaria.</p> <p>Participación en la "Feria Internacional del Libro de Buenos Aires-2021" y la "Semana del Libro de Rafaela – Edición 2021".</p> <p>Participación en eventos sociales de Rafaela y la región a los que asista la UNRaf, como así también aquellos que se organicen.</p>	

Durante el mes de agosto del 2021, se realizó una dinámica de trabajo con el equipo de gestión, cuyos objetivos fueron generar y animar un espacio de interacción entre actores para una puesta en común de la UNRaf del futuro. Como emergente del trabajo surgió la siguiente idea fuerza:

El futuro de la UNRaf está centrado en personas comprometidas con el desarrollo social y ambiental del territorio, quienes significan al campus universitario (híbrido, físico y virtual), vector multiplicador, amplificador y expansivo de la agenda institucional.

Asimismo, se plantearon **acciones concretas** derivadas de dicha idea:

- Desarrollo de planes institucionales de inmersión, formación y despliegue de habilidades digitales para la comunidad UNRaf.
- Desarrollo de planes institucionales de comunicación de la significación del campus como plataforma para que la UNRaf "suceda".
- Desarrollo de planes para el desarrollo de mejores procesos de administración y gestión universitaria basados en la tecnología.
- Desarrollo de planes de promoción de desarrollos tecnológicos (búsqueda de la autonomía tecnológica).
- Integración del personal no docente a las actividades de docencia, investigación y articulación vinculadas con tecnología y universidad.



Autoridades y Equipo de Gestión, agosto 2021

Hacia fines del 2021, se celebró la nueva versión del Estatuto de la UNRaf (UNRaf, 2021), aprobado por Resolución N° 1333/2021 del Ministerio de Educación de la Nación, que incorporaba la misión, visión, valores y objetivos vectores definidos en el período 2018-2020. Además, cada una de las áreas presentó los resultados de la Planificación 2021: principal logro y sus desafíos para el 2022.



Plenario de gestión, diciembre 2021

Hitos:

- Definición de los objetivos integradores de gestión.
- Establecimiento de objetivos por área y priorización de planes.
- Alineación de objetivos integradores de gestión.
- Integración del trabajo de planificación estratégica a la nueva versión del Estatuto de UNRaf.
- Elaboración del [segundo informe de gestión](#).

Año 2022

Acciones

En función al dinamismo del entorno y de la propia Universidad, a los objetivos integradores de gestión definidos en el 2021, se incorporaron y ajustaron los siguientes:

- Continuar articulando con los distintos actores de la ciudad y la región, diferentes iniciativas de integración educativa, cultural, social, de voluntariado y deportiva.
- Mejorar los procesos organizacionales con nuevas acciones de incorporación de tecnología, comunicación interna, seguridad y salud ocupacional, teniendo como referencia Normativas Internacionales (ISO 9000 - ODS).
- Desarrollar políticas activas de integración y apoyo con el entramado pyme de la ciudad y de la región a través de UNRaf Tec y Desarrollo Emprendedor.
- Consolidar el campus universitario físico y virtual teniendo como referencia la universidad del presente y del futuro.

Retomando los logros del 2021 y desafíos para el año 2022, se propuso una metodología de trabajo de definición de planes y proyectos por área, a través de un lienzo común. El mismo, disponible en la Figura 1, permitió plantear los principales desafíos, actividades y responsables para llevarlos a cabo, indicadores y factores críticos, que podían afectar al desarrollo de lo planificado.

Planificación anual

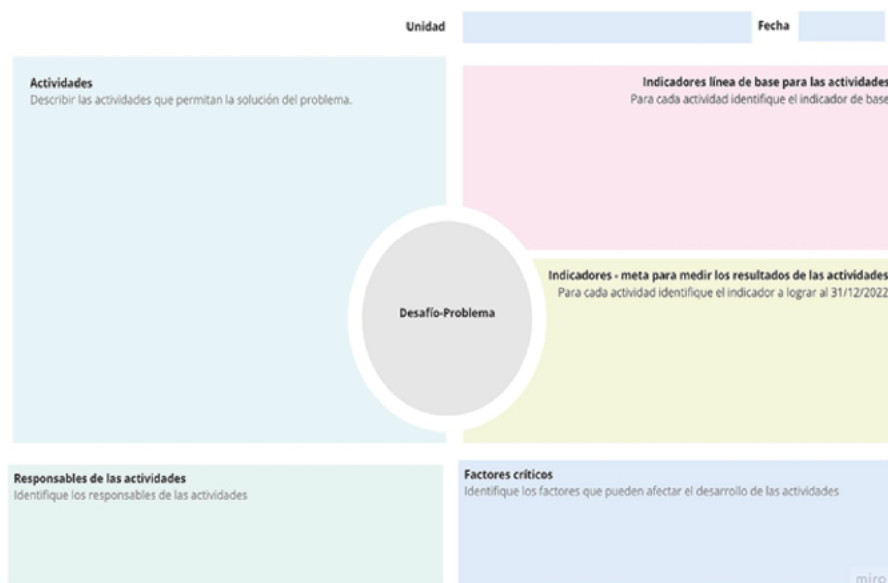


Figura 1: Lienzo de planificación anual

Los resultados se condensaron en la sistematización que se detalla a continuación:

FACULTAD DE TECNOLOGÍAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
Carrera docente. Formación docente para adecuación de carrera IC (Coneau).	Desarrollo del reglamento. Implementación. Actividades de notificación, información y sensibilización. Capacitación.	1 reglamento aprobado por Consejo Superior. 1 plan de implementación. Convocatoria a docentes. 1 convocatoria de las comisiones evaluadoras. 1 capacitador contratado. 3 talleres.	Cumplimiento de los plazos. Resistencia al cambio por parte de los docentes. Dificultad para conseguir capacitadores en la temática.

FACULTAD DE SOCIEDAD, ESTADO Y GOBIERNO

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
Carrera docente y desarrollo de capacidades. ODS en la agenda académica.	Desarrollo del reglamento e implementación de la carrera docente. Desarrollo de la convocatoria Becas formación docente. Diplomatura de Género. Firma de convenio Ministerio de Género (Santa Fe). Evento empresas b con sesgo a la economía circular. Conversatorios y publicación desafíos ODS.	Reglamento aprobado por Consejo Superior. 1 plan de implementación. Convocatoria a docentes. Convocatoria de las comisiones evaluadoras. 1 reglamento Becas docentes aprobado por Consejo Superior. 1 plan de diplomatura aprobado. 1 convenio firmado. 1 diplomatura dictada. 1 evento empresas b diseñado y realizado (10 empresas). 4 artículos a publicar y actividades de extensión vinculadas a ODS (15 participantes como mínimo por actividad).	Selección adecuada de la modalidad de difusión del reglamento. Diseño de la estrategia de llegada a docentes. Cumplimiento de plazos. Resistencia al cambio. Participación sindical. Gestión de la gran cantidad de participantes en la diplomatura. Desconocimiento del concepto de empresas b. Presentación a convocatoria SPU, aprobación y otorgamiento de fondos universidades sostenibles.

FACULTAD DE CULTURA, EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Carrera docente.</p> <p>Planta de profesores/as investigadores/as.</p> <p>Formación de posgrado y participación en i+d y articulación con la comunidad.</p>	<p>Desarrollo del reglamento e implementación.</p> <p>Plan de concursos 2022.</p> <p>Organización y gestión de las convocatorias y los procesos de inscripciones.</p> <p>Tutorías para profesores/as-investigadores/as aspirantes.</p> <p>Sustanciación de concursos.</p> <p>Seminarios de formación y capacitación.</p> <p>Socialización.</p>	<p>1 reglamento aprobado por Consejo Superior.</p> <p>1 plan de implementación.</p> <p>Convocatoria a docentes.</p> <p>Convocatoria a comisiones evaluadoras.</p> <p>3 talleres.</p> <p>4 reuniones de socialización.</p> <p>35 tutorías.</p> <p>75% docentes incorporados.</p> <p>4 seminarios.</p> <p>2 reuniones de formación posgraduación.</p> <p>50% planta docente en jornadas.</p> <p>10 nuevos proyectos convocatorias UNRaf 2022.</p>	<p>Cumplimiento de plazos.</p> <p>Resistencias o falta de interés de profesores/as en capacitación y formación.</p>

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Consolidación de equipo.</p> <p>Reglamentación.</p> <p>Sistema SIU.</p> <p>Obras.</p> <p>Coordinación intra-UNRaf.</p>	<p>Capacitaciones.</p> <p>Incorporación de RRHH.</p> <p>Encuentros de socialización interna.</p> <p>Desarrollo del Reglamento.</p> <p>Sistema Calchaqui.</p> <p>Seguimiento plan de construcción.</p> <p>Reuniones de socialización.</p>	<p>3 capacitaciones.</p> <p>2 personal incorporado.</p> <p>2 encuentros internos.</p> <p>1 reglamento aprobado por Consejo Superior.</p> <p>1 sistema Calchaqui implementado.</p> <p>Avance obra real/proyectado: E21, 50% y E4, 100%.</p> <p>Alta e instalación de equipamiento.</p> <p>Capacidad total de aulas.</p> <p>4 talleres.</p>	<p>Enfermedad y salida de personal.</p>

SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Escuela de oficios.</p> <p>Programa de pasantías en la región.</p> <p>Vínculos institucionales con actores de la ciudad y región de influencia.</p>	<p>Propuestas formativas.</p> <p>Evaluación recepción del territorio.</p> <p>Mapeo de posibilidades 2023.</p> <p>Fortalecimiento institucional.</p> <p>Mapeo de actores.</p> <p>Encuentros con actores.</p>	<p>Total de propuestas implementadas.</p> <p>Personas involucradas.</p> <p>20 pasantías nuevas.</p> <p>50 nuevas organizaciones.</p> <p>10 nuevos actores contactados.</p> <p>15 actividades.</p>	<p>Dependencia de actores externos para implementación de las propuestas.</p> <p>Recepción del público objetivo de la propuesta.</p> <p>Priorizar actividades planificadas por sobre nuevas propuestas que surjan.</p>

SECRETARÍA ACADÉMICA

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Vuelta a la presencialidad.</p> <p>Evaluación docente.</p> <p>Organización Secretaría Académica: foco en gestión ingresantes.</p>	<p>Relevamiento de ingresantes-estudiantes regulares, edificios, espacios, turnos y docentes.</p> <p>Coordinación con directores/coordinadores y áreas de soporte (Sistemas, Bedelía, Limpieza).</p> <p>Propuesta de evaluación docente desde el estudiante.</p> <p>Análisis de cada proceso.</p> <p>Mejora de procesos con foco en ingresantes.</p>	<p>1 cronograma compartido de uso de espacios.</p> <p>1 informe de resultados de encuesta por carrera y general.</p> <p>1 informe del estado y mejora de cada proceso.</p> <p>Disponibilidad de información sobre comisiones, docentes, edificio, aula, horario con al menos 7 días antes del inicio del TIEU/cursado 2023.</p>	<p>Disponibilidad de espacios, principalmente en turno noche.</p> <p>Asignación de un responsable con conocimientos de sistema Kolla para llevar adelante la incorporación y gestión de la encuesta al sistema.</p> <p>Designación de personal capacitado para que lleve adelante el relevamiento de procesos.</p>

SECRETARÍA GENERAL

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Articulación sociedad-UNRaf.</p> <p>Nueva agenda académica a través del vínculo con terceros.</p> <p>Gobernanza interinstitucional de la CTI.</p> <p>Vínculo institucional a nivel local, provincial y nacional.</p> <p>Gestión de proyectos estratégicos.</p>	<p>Implementación de proyectos institucionales.</p> <p>Servicios de i+d con terceros.</p> <p>Desarrollo agenda académica institucional.</p> <p>Conexión con empresas de Rafaela y la región a través del Consejo Consultivo, UNRaf-tec.</p>	<p>Cantidad de empresas y proyectos participantes de propuestas de capacitación.</p> <p>Cantidad de proyectos de transferencia realizados.</p> <p>Cantidad de capacitaciones y proyectos vinculados a relaciones institucionales.</p>	<p>Estructura de recursos humanos.</p> <p>Burocracia y tiempos de gestión.</p> <p>Financiamiento.</p> <p>Baja movilidad desde las empresas.</p>

DESARROLLO EMPRENDEDOR

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
Habilidades para emprender. Fortalecimiento interno. Foro pyme. Tienda UNRaf.	Actividades para docentes. Actividades para estudiantes. Actividades para la comunidad no UNRaf. Consultorías externas. Promoción de la investigación. Visibilidad y difusión. Crecimiento interno. Ejecución Procer. Foro pyme. Gestión Tienda UNRaf.	0 profesores formados. 10 profesores en red. 5 profesores UNRaf Start up. 4 talleres para 50 estudiantes. 30 estudiantes en UNRaf start up. 5 estudiantes en Academy. Curso Expande dirigido a 4 comunas. 3 diplomaturas implementadas. 1 consultor Castilla La Mancha. 1 consultor mejora UNRaf Start up. 1 encuesta para 500 estudiantes sobre propensión a emprender. 1 desarrollo web. 1 web operativa. 1 publicación Industria 4.0. 1 publicación Pymes industriales. 1 becario incorporado. 1 evento ICSB realizado. 10 nuevos productos Tienda UNRaf.	Baja respuesta de docentes y estudiantes a las diferentes iniciativas. Retrasos de desembolsos. Quien dirige el área tiene tiempo parcial asignado a la misma.

UNRaf TEC

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
Fortalecimiento del vínculo con pymes. Fortalecimiento interno. Gobernanza. Actividades principales.	Capacitaciones y talleres. Difusión de capacidades y herramientas de financiamiento. Formación de personas. Incorporación y formación. Presentación de proyectos a convocatorias nacionales y provinciales. Mejora en la calidad de datos para la toma de decisiones y actividades. Alineación de laboratorios.	Aumentar en un 20% las empresas vinculadas (28). 20 encuentros con empresas. 3 capacitaciones empresas (9). 1 campaña de difusión. 21 proyectos presentados. 2 personas formadas en formulación y rendición de proyectos. 23 becarios / pasantes. 6 proyectos de fortalecimiento. 1 documento validado y activo. 1 software implementado de vinculación. 4 reportes de avance con indicadores.	Recursos / horas de trabajo asignadas a las tareas. Recursos capacitados para la ejecución de tareas.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Control de los principales procesos y reporte al Rector.</p> <p>Modificación y formalización del sistema de control interno de la UNRaf.</p> <p>Mantenimiento de la Certificación ISO 9001/2015.</p>	<p>Verificación y gestión de compras y contrataciones.</p> <p>Evaluación circuito académico-administrativo de los alumnos.</p> <p>Relevamiento de otorgamiento de subsidios, aportes o transferencias.</p> <p>Evaluación financiera.</p> <p>Evaluación de proyectos.</p> <p>Modificación y formalización del sistema de control interno UNRaf.</p> <p>Certificación ISO 9001/2015.</p>	<p>8 informes: capital humano; transferencias; cierre de ejercicio; cuenta de inversión; formulación y ejecución presupuestaria; compras y contrataciones; gestión académica; pasantías.</p> <p>1 aprobación del sistema de control interno de la UNRaf (Consejo Consultivo).</p> <p>1 certificación IRAM (ratificación).</p>	<p>Diferencias de criterios en la definición del sistema de control interno en el Consejo Consultivo.</p> <p>Nuevos cambios en la normativa del CIN del SIU.</p> <p>Disponibilidad de información y documentación de las áreas.</p>

DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Fortalecimiento del equipo DGTIC.</p> <p>Consolidación de los sistemas que proveen servicios.</p> <p>Fortalecimiento de los servicios redes/internet y datacenter.</p> <p>Proveer las tecnologías necesarias para el correcto desempeño de las actividades docentes / no docentes / investigación / desarrollo de clases.</p>	<p>Capacitación e incorporación de recursos.</p> <p>Implementación de sistemas SIU, integración y soporte de lo implementado.</p> <p>Asistencia técnica a la Editorial.</p> <p>Desarrollo proyectos de software.</p> <p>Implementación de nuevos servicios en nube.</p> <p>Proyecto red campus.</p> <p>Implementación de seguridad.</p> <p>Análisis de migración servicio de campus virtual.</p> <p>Análisis de datos para Secretaría Académica.</p> <p>Fortalecimiento y mejora de las tecnologías en las aulas.</p>	<p>5 capacitaciones, 8 personas.</p> <p>2 personas incorporadas.</p> <p>Implementación prueba ARAI - HUARPE producción y SUDOCU.</p> <p>Conexión- DIAGUITA - PILAGA / GUARANI - SANAVIRÓN - PILAGA.</p> <p>1 repositorio institucional.</p> <p>1 informe para la creación de e-book.</p> <p>3 tendidos de redes.</p> <p>Servicios de seguridad VPN y DNZ.</p> <p>5 servidores.</p> <p>1 servicio de base de datos en nube creado.</p> <p>Proyecto red campus.</p> <p>2 compras consumibles vía licitación.</p> <p>50% aulas híbridas implementadas.</p> <p>Tableros implementados.</p>	<p>Recursos económicos.</p> <p>Alta rotación del personal.</p> <p>Coordinación con otras áreas.</p> <p>Procesos definidos y aprobados.</p> <p>Disponibilidad de la contraparte (ARIU - SIU - BAEHOST).</p> <p>Apertura de nuevos edificios.</p>

DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

DESAFIO/PROBLEMA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES DE RESULTADOS (DICIEMBRE 2022)	FACTORES CRITICOS
<p>Elaboración de lineamientos de la Dirección a largo plazo que guíe sistemáticamente las acciones de internacionalización.</p> <p>Conocimientos insuficientes de idiomas extranjeros en la comunidad UNRaf.</p> <p>Búsqueda de financiamiento externo para solventar actividades de la Dirección, así también como misiones y proyectos.</p> <p>Sumar partners internacionales en Sudamérica.</p>	<p>Trabajo en conjunto con el Área de Inglés para crear cursos de idiomas para estudiantes, docentes y no docentes de la UNRaf.</p> <p>Reuniones de trabajo y elaboración del documento.</p> <p>Difusión en la comunidad UNRaf sobre las posibilidades de becas de idiomas para estudiar en el gabinete de idiomas.</p> <p>Participación y presentación de proyectos a instituciones que brinden ayuda económica para tal fin (SPU, CUA, DAAD, etc).</p> <p>Contacto a universidades extranjeras a través de redes internacionales y contactos personales.</p>	<p>Documento con lineamientos para presentar al Rector.</p> <p>Número de estudiantes, docentes y no docentes que hablan una lengua extranjera.</p> <p>Número de participantes en cursos de capacitación en idiomas y/o de postulaciones a las becas.</p> <p>Proyectos aprobados.</p> <p>Número de convenios firmados con instituciones extranjeras.</p>	<p>Contexto económico y social y factores externos desfavorables que condicionan las actividades de RR.II (devaluación de moneda, situación económica de estudiantes, etc.).</p> <p>Rápido crecimiento de la universidad con personal limitado necesario para realizar tareas específicas.</p>

La agenda de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional estuvo marcada por dos instancias de monitoreo en los meses de junio y octubre. El seguimiento se realizó de acuerdo a lo establecido en la Figura 2, que proponía retomar los indicadores planteados al inicio del año y su correspondiente avance de cumplimiento.

UNRAF monitoreo PLAN 2022

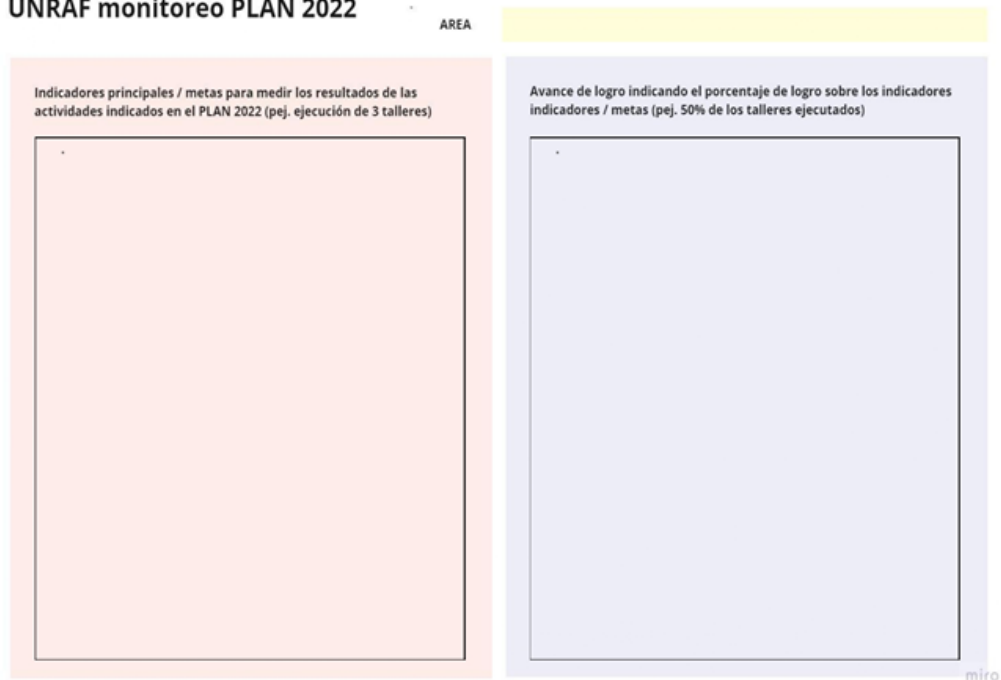


Figura 2: Propuesta de monitoreo de planificación

El resultado del Monitoreo del Plan 2022, respecto a Indicadores principales/metras y el avance de logros, fue el siguiente:

FACULTAD DE TECNOLOGÍAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

Indicadores principales/metras para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
Desarrollo del Reglamento de Carrera Docente. Aprobación del Reglamento por Consejo Superior. Plan y cronograma de implementación de la carrera. Convocatoria de docentes para la presentación del plan de trabajo. Capacitación docente: (IC) 1 capacitador contratado y 3 talleres.	100 % logrado. Logrado 50% (aprobación por el CA). No logrado (el Reglamento no fue aprobado por el Consejo Superior). No logrado (ídem ítem 3). Logrado (50%) Capacitador contratado – 3 talleres: no logrado.

FACULTAD DE SOCIEDAD, ESTADO y GOBIERNO

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Profundizar el trabajo en los ejes de género y economía circular. Género: adecuar el plan de estudios de la Diplomatura de Género. Firmar el convenio. Poner en marcha la Diplomatura en Economía circular. Generar el evento de empresas de Triple Impacto. Planificar las temáticas más importantes. Buscar especialistas. Organizar el evento. Se dará continuidad a estos trabajos en 2023 esperando el envío de los fondos que permitan implementar los ODS. Conversatorios en temáticas de la facultad vinculadas a las ODS. Pensar las temáticas de la Facultad. Vincular los ODS y las temáticas. Buscar disertantes (a realizar cuando ingrese el dinero desde SPU). Organizar jornadas. Desarrollar el Reglamento e implementar la Carrera Docente. Desarrollo del Reglamento. Sensibilización. Talleres. Implementación. Planificación. Promoción (talleres, mailing y whatsapp). Desarrollo de procedimientos.</p>	<p>Realizado 100%.</p> <p>Implementado parcialmente. No llegaron los fondos de SPU: 30%.</p> <p>Actividades realizadas: 60%. El Reglamento se trata en Consejo Superior de diciembre.</p>

FACULTAD DE CULTURA, EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Carrera Docente: se logra el diseño consensuado y la aprobación por parte del Consejo Superior (21/12) del Reglamento de Carrera Docente, así como también se realizaron los Talleres de sensibilización y formación previstos. Aún no se terminaron de diseñar y consensuar los procedimientos y los circuitos organizativos y administrativos responsables de la gestión de la Carrera Docente en UNRaf. Resta definir la convocatoria, acordar el cronograma y demás aspectos previstos por el reglamento específico.</p> <p>Regularización de la Planta Docente: se logró diseñar y concretar satisfactoriamente y con buenos desempeños, el plan de concursos 2022. Se amplió la planta ordinaria de docentes de la Facultad (4 nuevos profesores).</p> <p>Promoción de la Formación, Investigación y Articulación: se realizaron los Seminarios de formación y capacitación en servicio previstos, con un alto grado de participación y las reuniones con profesores/as –investigadores en instancias de formación y/o tesis de posgraduación. Resta aún que una parte de la planta docente de la Facultad realice formación de posgrado y participe en jornadas, congresos y eventos académicos y científicos nacionales e internacionales.</p> <p>Se fomentó la investigación a través de la presentación de nuevos proyectos: convocatorias UNRaf 2022 (un total de 10), proyectos de Investigación y Articulación con la Comunidad (4), PICTO UNRaf (4) y PICTO REDES (1).</p>	<p>75%.</p> <p>100%.</p> <p>100%. 50%.</p> <p>100%.</p>

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Consolidación del Equipo: el pasante incorporado cumplió ampliamente las expectativas. Con respecto a las capacitaciones, tuvieron buenas repercusiones dentro del personal y se avanzará para el año próximo en el mismo sentido, tomando como base lo actuado hasta el momento.</p> <p>Reglamentación: se cumplió con lo proyectado sin inconvenientes que mencionar.</p> <p>Sistema SIU: el mismo no fue posible cumplir debido a las prioridades de implementación de sistemas en la Dirección de TIC. Se tendrán en cuenta estos inconvenientes para la proyección del 2023.</p> <p>Obras: a pesar de los inconvenientes con respecto a las redeterminaciones de precios en el contexto inflacionario actual y la falta de respuesta del Ministerio de Obras Públicas de la Nación, se lograron los avances de obra proyectados. De cara al 2023, se tendrá en cuenta esta situación.</p> <p>Coordinación Intra-UNRaf: es un desafío pendiente para el 2023 la puesta en marcha de estos talleres de coordinación intra-secretarías, asignándole mayor prioridad.</p>	<p>Capacitaciones: 75%. Personal: 50%. Se incorporó un pasante. Encuentros internos: 0%.</p> <p>Reglamento: 100%.</p> <p>Sistema Calchaquí: 0%.</p> <p>E21: 100%. E4: avance 100%.</p> <p>Talleres: 0%.</p>

SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Escuela de oficios. Programa de pasantías en la Región. Vínculos institucionales con actores de la ciudad y región de influencia.</p> <p>Con la vuelta de 100% a la presencialidad y con la territorialidad que caracteriza a la Secretaría de Articulación con la Comunidad, se pudieron cumplir los desafíos planteados en su mayoría. Teniendo en cuenta que el foco estará puesto en profundizar los programas existentes y en sistematizar las experiencias de la Secretaría, para el 2023 se espera:</p> <p>Potenciar las actividades de la Escuela de Oficios: para el mes de octubre se había efectuado una evaluación y restaba realizar la propuesta de mejora para el 2023. A raíz de la experiencia en el 2022 y el vínculo con las escuelas de oficio de otras universidades, se definieron dos estrategias: - Redistribución de presupuesto.</p> <p>-Readequación de las propuestas formativas a instancias de menor duración y ya existentes en la oferta UNRaf.</p> <p>•Instauración de los programas de Género en la agenda institucional, haciendo foco en la institucionalización de programas y sistematización de experiencias ya realizadas en años anteriores.</p> <p>Fortalecimiento del programa deportivo y de voluntariado en la universidad, sin olvidar de sostener el resto de los programas y todo lo logrado en el 2022, en materia de pasantías.</p>	<p>Total de propuestas implementadas: 3 – 100%.</p> <p>Total de pasantías realizadas: 20 nuevas – 100%.</p> <p>Nuevos actores contactados: 35 – 75%.</p> <p>Actividades realizadas: 100%.</p>

SECRETARÍA ACADÉMICA

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Al inicio de 2022 cuando tuvimos que plantear los objetivos, el área estaba en plena estructuración y procesos como Inscripciones que llevaban todas las energías. Luego, se fue estructurando la división de tareas tanto en Alumnado como en Gestión y así hoy, tenemos un mejor panorama de lo importante y el camino a seguir.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Presencialidad: se cumplió el objetivo y las metas de 2022. •Organización S.A.: consideramos que fue un año muy productivo desde la visión de la gestión, ya que pudimos identificar la dinámica académica y así los meses con más carga de trabajo. De esta forma, asignamos responsables para cada proceso en pos de poder cumplir con cada proceso en tiempo y forma. •Procesos: Equivalencias, Títulos, Gestión de espacios para cursado y actividades de toda la UNRaf, Gestión de campus virtual, Mesas de exámenes, Diplomaturas, Inscripciones, puesta en marcha de carreras a distancia (capacitación docente, incorporación de nuevos roles como tutores y procesadores didácticos). Otros: adecuación de CFG por carrera, replanteo del TIEU. •Evaluación docente: se hizo un arduo trabajo con Directores/as de carrera para consensuar un instrumento común. No se logró debido a las diferentes miradas de cada responsable. Es por esto que se define: <ul style="list-style-type: none"> - Llevar adelante una encuesta por carrera por materia obligatoria, sea del formato sugerido por Académica o el que cada uno decida. Esto se aplica para el 2do cuatrimestre de 2022. Cada Director/a debe enviar los resultados a Académica. - En cuanto al sistema Kolla: se hizo una primera prueba con MAE, que luego de varios ajustes se pudo llevar adelante. Se seguirán haciendo pruebas por Kolla para adquirir experiencia del operador y analizar el funcionamiento con más cantidad de respuestas. 	<p>100% Definición de criterios comunes para uso de espacios de cursado y exámenes de carreras pregrado, grado y posgrado, diplomaturas, EFP, eventos, reuniones, talleres.</p> <p>100% Utilización de espacios en UNRaf edificio 1 /campus/edificio 3, Esc. Rivadavia, Esc.25 de mayo, ITec, Instituto, CEF, Sunchales (ICES y Esc. Benjamin Matienzo), Itec Esperanza.</p> <p>100% Se inició tomando como base las carreras con encuestas propias aplicadas (AGI-RT-GT-DEP-DI) y carreras sin encuesta. Desde S.A. se propuso una encuesta unificada. El objetivo es 100% de carreras y diplomaturas evaluadas a fin del 2022.</p> <p>80%: se realizó una prueba. Los resultados se visualizan en autogestión docente. Queda definir el acceso a Directores/as.</p> <p>0%: las encuestas se realizarán a fin de 2022.</p> <p>0%: ídem anterior.</p> <p>0%: no se contrató un consultor, se hizo desde S.A.</p> <p>100%: se realizó un detalle de procesos para identificar oportunidades de mejora.</p> <p>100%: se identificaron oportunidades de mejora en los diferentes procesos y se realizó un reporte.</p> <p>80% se fueron realizando reuniones con Directores/as, CFG, SIED, Decanas/o, Alumnado, etc. Quedan por comunicar algunos temas de importancia.</p>

SECRETARÍA GENERAL

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Articulación sociedad- UNRaf. Vínculo institucional a nivel local, provincial y nacional. Gestión de proyectos estratégicos. Los desafíos planteados se pudieron cumplir, a pesar de las barreras identificadas en la planificación anual. El modelo de gestión de la Secretaría General es transversal y de trabajo en conjunto con las áreas. Transitar este modelo fue una oportunidad resuelta en forma conjunta. Para el 2023 se espera:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Poder continuar con el diseño de la agenda estratégica para UNRaf en el vínculo local, provincial y nacional. •Seguir participando en la profundización del Plan de Desarrollo Institucional del 2023. •Llevar adelante el proceso de evaluación institucional, iniciado en 2022. •Propiciar el fortalecimiento del programa de Graduadas/os e inserción laboral, iniciado en 2022. 	<p>Cantidad de empresas y proyectos: 100%.</p> <p>Participantes de propuestas de capacitación: 100%.</p> <p>Cantidad de proyectos de transferencia realizados: 100%.</p> <p>Sistematización de inserción laboral y programa de graduados/as: 35%.</p>

DESARROLLO EMPRENDEDOR

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>•Habilidades para emprender. •Fortalecimiento interno. •Foro pyme. •Tienda UNRaf. Factores críticos: -La realización del SME World Forum acaparó las capacidades del área, por lo cual hubo algunas de las acciones planteadas para el 2022 que no pudieron concretarse. Ejemplo: Programa Expande. -Analizar cómo medir el cumplimiento /éxito de acciones que involucran la voluntad de otras áreas / personas. Ejemplo: llegar al número objetivo de encuestas de Propensión emprendedora establecida. -Retrasos en los desembolsos de dinero por parte de los programas aplicados a Nación, por ejemplo, PROCER y ANR Capacitaciones. Esto dificulta la ejecución de las acciones y el cierre de los programas. -La becaria que incorporamos al área termina sus actividades el 31/12 sin posibilidad de renovación, dado que consiguió otro trabajo. Conclusiones: Como se puede observar en el % de avance de los indicadores establecidos para el 2022, la mayoría de los mismos se alcanzó. Los que no se pudieron cumplir, quedaron como prioridad para su ejecución en el 2023.</p>	<p>UNRaf Start Up: 5 profesores presentados: 20%. 30 estudiantes en UNRaf Start up: 100%. 4 talleres para estudiantes para 50 estudiantes: 100%. 1 consultor mejora UNRaf Start up: 0%. Curso docentes Competencias Emprendedoras: 20. Profesores formados: 100%. Evento Academy: 5 estudiantes: 100%. Red de Profesores Emprendedores: 10 profesores: 50%. Curso Expande dirigido a 4 comunas: 0%. Encuesta Propensión emprendedora: 1 Encuesta sobre 500 estudiantes: 64%. Web Desarrollo emprendedor: 1 Desarrollo web: 100%. 1 Web operativa: 100%. Publicaciones: 1 Publicación Industria 4.0: 90%. 1 Publicación Pymes industriales: 60%. Consultoría: 1 Consultor Castilla La Mancha: 100%. Proyecto PROCER: 5 Consultores via PROCER: 100%. Diplomaturas: 3 desarrolladas e implementadas: 100%. Fortalecimiento: 1 becario incorporado: 100%. SME World Forum. 1 Evento ICSB realizado: 100%. Tienda UNRaf: 10 nuevos productos: 100%.</p>

UNRaf TEC

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Fortalecimiento del vínculo con Pymes. Encuentros con empresas junto con lab's y/o institucionales. Capacitaciones y talleres en temáticas específicas. Campaña de difusión de capacidades y herramientas de financiamiento. Presentación de proyectos a convocatorias con empresas. Fortalecimiento interno de las capacidades del centro. Formación de personas en la temática de formulación y rendición de proyectos. Incorporación y formación de estudiantes mediante becas tecnológicas y/o pasantías vinculadas a proyectos tecnológicos. Presentación de proyectos a convocatorias nacionales y provinciales para fortalecimiento de capacidades. Mejora en la gobernanza del centro. Mejora en la calidad de datos para la toma de decisiones administrativas. Rediseño, revisión y mantenimiento de la planilla de cálculo "maestro de datos" del UNRaf Tec. Mejora de la calidad de datos de vinculaciones. Revisión y mantenimiento del CRM y del documento "seguimiento de actividades." Alineación de los laboratorios a los objetivos del Centro. Reporte de indicadores de avance trimestrales. Encuentros periódicos para seguimiento de avances.</p>	<p>100%</p>

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Control de los principales procesos: las actividades e indicadores se cumplieron. De todas formas, se debe tener en cuenta para el próximo ejercicio la posibilidad de distribuir en forma más eficiente los informes en ambos semestres, para evitar la acumulación en el último bimestre, donde se suman muchas tareas administrativas extras (propias y ajenas al área).</p> <p>Aprobación del Sistema de Control Interno de la Universidad: el mismo no fue cumplimentado, debido a la dependencia de cuestiones y definiciones externas a la Universidad. Por ello, hacia el futuro no deben subestimarse estos factores externos fuera del alcance al momento de la planificación.</p> <p>Certificación IRAM: se ha cumplido satisfactoriamente. Se destaca el compromiso de toda la organización en el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y la búsqueda de mejoras.</p>	<p>Informes a presentar: (8). Capital Humano: 100%. Transferencias: 80%. Cierre de Ejercicio: 100%. Cuenta de Inversión: 100%. Formulación y Ejecución Presupuestaria: 80%. Compras y Contrataciones: 100%. Gestión Académica: 70%. Pasantías: 100%. Aprobación del Sistema de Control Interno de la UNRAf (CS): 30%.</p> <p>Certificación IRAM (ratificación): 90%.</p>

DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>5 capacitaciones; 8 personas. 2 personas incorporadas. Implementación de prueba de Arai y Sudocu, Huarpe producción. Conexión Sistemas Sanavirón – Diaguaita – Pilaga - Guaraní. Repositorio Institucional. Informe Generación de e-Book. 3 tendidos de redes. Servicios de Seguridad VPN y DMZ. 5 servidores. 1 servicio de base de datos en Cluster. Proyecto de Red Campus. Compras de equipamiento vía licitación. 50% de aulas híbridas implementadas. Tableros implementados.</p>	<p>100%: 5 capacitaciones, con 9 personas. 100%: se incorporó en el mes de junio una persona al área de Soporte y en mes de septiembre, otra en el área de Desarrollo. 50%: se implementó Arai con Gestión de datos Huarpe en proceso de estudio. Sudocu no se implementa este año, se relevaron los procesos intervinientes. 0%: Sanavirón no se concretó. 70%: se está trabajando en conjunto con Biblioteca la implementación del repositorio y la capacitación a los referentes. 100%: se entregó informe a Editorial. 100 %: se implementaron redes propias en Esc. Rivadavia, 25 de mayo y CEF. 0%: desestimadas por migración. 90%: Servidores ARAI- Servidor Repositorio – Servidor Tableros – Sanavirón – Gestión de Casos para Académica. 0% planificado. 100 %: Listo para lanzar licitación. 100%: en marzo y junio. 100%: Edificio UTN 10, 25 de mayo: 3 móviles, Rivadavia: 3 móviles, Campus: 3. 100% tablero de PowerBI para Recursos Humanos y Secretaría Académica.</p>

DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

Indicadores principales/metapas para medir los resultados de las actividades en el Plan 2022	Avance de logro
<p>Se ha logrado terminar el documento con los lineamientos para presentar al Rector en los que se ha incluido la siguiente información: Criterios para cobertura de gastos en misiones internacionales a estudiantes, docentes y no docentes; Presupuesto de la Dirección; Opciones de alojamiento para estudiantes entrantes de intercambio para el año que viene; Nuevos criterios para seleccionar al estudiantado de intercambio entrante, Revisión y renovación de convenios existentes, y un balance de 2022.</p> <p>•Hemos realizado una encuesta dirigida a estudiantes de la UNRaf. Hemos obtenido sólo 241 respuestas. De los encuestados más de la mitad no conoce una lengua extranjera. No se han obtenido resultados del personal docente y no docente, por lo que se realizará una encuesta el año próximo.</p> <p>Con respecto a los cursos de idiomas ofrecidos en 2022, en el Gabinete de idiomas más de la mitad de los beneficiados por las becas de idiomas permanecieron en el cursado todo el año y terminaron sus estudios. En los cursos ofrecidos por el área de Inglés, hubo mucho interés al inicio de los cursos, pero luego bajó la asistencia por diversos motivos de carácter personal. Hemos tenido postulaciones de estudiantes a becas internacionales que han resultado seleccionados.</p> <p>Este año no se presentaron proyectos para financiamiento externo. Hemos sumado nuevos socios latinoamericanos provenientes de Bolivia, Uruguay y Venezuela.</p>	<p>100%: Documento con lineamientos para presentar al Rector.</p> <p>No hablan una lengua extranjera: 51,9% de estudiantes (según encuestados 2022). Sin datos para docentes y no docentes.</p> <p>37 estudiantes, personal docente y no docente en el Gabinete de Idiomas: 66% de los que empezaron.</p> <p>2 estudiantes en el curso de IELTS.</p> <p>35 estudiantes en el curso de Lectocomprensión para Industrias alimentarias.</p> <p>7 personal docente/no docente de la UNRaf en curso de conversación.</p> <p>2 estudiantes postulados y elegidos a becas internacionales.</p> <p>Ningún proyecto presentado.</p> <p>3 convenios firmados con instituciones extranjeras latinoamericanas, 3 presentados en el Consejo Superior de diciembre.</p>





Reunión de avance. Encuentro de seguimiento de planes con el equipo de gestión. Agosto 2022

Incorporación de la perspectiva de Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) al proceso de planificación estratégica

Durante 2022, la Secretaría de Políticas Universitarias, dependiente del Ministerio de Educación de la Nación, lanzó la convocatoria Universidades Sostenibles. La misma tenía como fines:

- Sensibilizar a la comunidad universitaria acerca de la agenda y acciones llevadas adelante por la Institución.
- Institucionalizar la creación y fortalecimiento de equipos de trabajo para propiciar el desarrollo de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
- Implementar acciones que garanticen la adopción de los ODS y sus metas.

Para ello, se tomaron en cuenta siguientes pasos para iniciar el compromiso con los ODS:

- Conocer e identificar lo que ya se está haciendo (mapeo).
- Apropiarse de la Agenda 2030 desarrollando capacidad y liderazgo interno de los ODS.
- Identificar prioridades, oportunidades y debilidades.
- Integrar, implementar e incorporar los ODS en las estrategias, políticas y planes de la universidad.
- Monitorizar, evaluar y comunicar sus acciones con respecto a los ODS.

En el marco del Plan de Desarrollo institucional, se solicitó a cada una de las áreas participantes que relevan, para el mes de diciembre, a cuáles de los ODS aportaba con su planificación. Los ODS definidos fueron diez:

- Fin de la pobreza (1).
- Salud y Bienestar (2).
- Educación y Calidad (4).
- Igualdad de Género (5).
- Energía asequible y no contaminante (7).
- Trabajo decente y crecimiento económico (8).
- Industria, innovación e infraestructuras (9).
- Reducción de las desigualdades (10).
- Ciudades Comunicables y Sostenibles (11).
- Alianzas para lograr objetivos (17).

La incorporación de los ODS en la Universidad otorgan visibilidad y posicionamiento internacional, permiten incorporar una visión multinivel y multiactoral, para que se involucren todos los sectores de la sociedad, y tienen el potencial de ser punto de encuentro con otros actores nacionales o internacionales públicos y privados, pudiendo generar nuevas relaciones de cooperación internacional descentralizada.

Al finalizar el año, se realizó un informe por área, siguiendo lo establecido en la Figura 3.

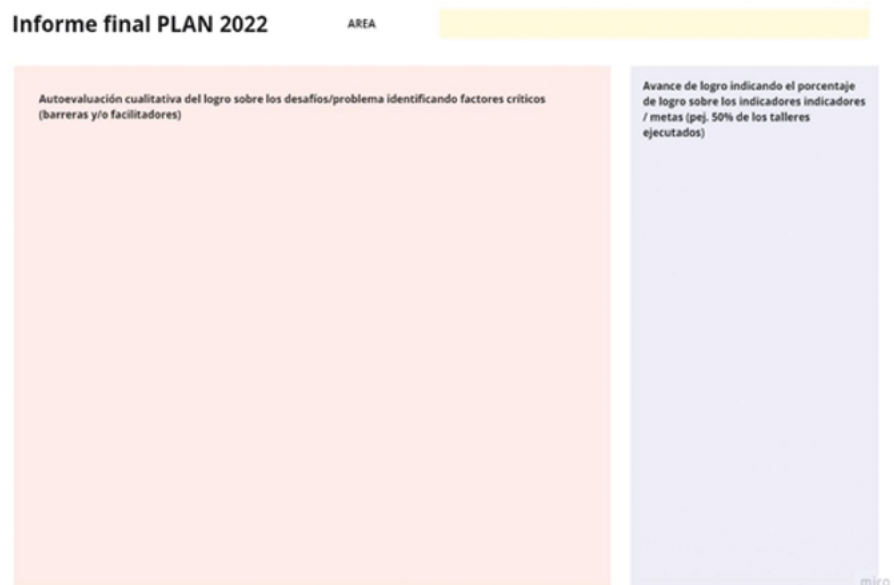


Figura 3: Informe final de planificación por área

Asimismo, se condensó la información en un informe final y se presentó la planificación por área para el 2023, siguiendo la metodología planteada para el 2022.

FACULTAD DE TECNOLOGÍAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

DESAFÍOS	METAS
<p>Implementación de carrera docente. Formación Docente para la adecuación de carrera de Ingeniería en Computación (IC). Participación en la Evaluación institucional.</p>	<p>1 reglamento de carrera aprobado por Consejo Superior. 1 plan y cronograma de implementación de la carrera docente. 1 plan de Desarrollo Administrativo. 1 convocatoria de docentes para la presentación del plan de trabajo. 30 (100 %) planes de trabajo presentados por los docentes regulares. 40% planes de trabajo presentado por los docentes interinos que adhieran a la propuesta. 1 constitución y convocatoria de las comisiones evaluadoras. 44 docentes capacitados en la adecuación de los programas de acuerdo a los estándares del Ministerio de Educación para la carrera de IC. 1 autoevaluación realizada.</p>

FACULTAD SOCIEDAD, ESTADO Y GOBIERNO

DESAFÍOS	METAS
<p>Atención a las problemáticas de desigualdad de género y a las problemáticas ambientales vinculadas a los ODS. Necesidad de desarrollar competencias de docentes, estudiantes e investigadores en idiomas impulsando actividades del área de Inglés de la Facultad. Implementación de la Carrera docente.</p>	<p>1 presupuesto de Género. 1 convenio firmado por Género. 1 diplomatura dictada según el cronograma sobre Género. 1 evento ODS/ 20 participantes para el evento. 1 publicación ODS. 3 cursos/actividades de inglés por cuatrimestre. 10 participantes cursos/actividades inglés. 1 llamado a concurso profesores. 1 plan de desarrollo administrativo. 1 proceso de evaluación de carrera docente implementado. X planes de carrera de docentes regulares presentados.</p>

FACULTAD CULTURA, EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO

DESAFÍOS	METAS
<p>Institucionalizar la Carrera Docente en el ámbito de la Facultad. Regularización y fortalecimiento de la Planta de Profesores/as e Investigadores/as. Promoción de la formación de los profesores/as y la participación en actividades de Investigación y/o Articulación con la Comunidad.</p>	<p>3 talleres de sensibilización y formación. 4 reuniones de socialización con profesores/as-investigadores/as. 35 tutorías de asesoramiento en la postulación a Carrera Docente. 4 comisiones evaluadoras para el cuatrienio. 75% de la planta docente se incorpora a la Carrera Docente. Aprobación del plan de concursos 2023. 5 tutorías de asesoramiento para aspirantes. 4 profesores y 1 profesor-auxiliar regularizan. 4 propuestas de formación y capacitación en servicio. 2 reuniones con profesores en instancias de formación y/o tesis. 50% de la planta docente en jornadas, congresos y eventos. 8 proyectos convocatorias UNRaf 2023 (Investigación y Articulación con la Comunidad).</p>

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

DESAFÍOS	METAS
<p>Fortalecimiento del equipo. Reglamentación. Sistemas. Obras.</p>	<p>3 capacitaciones planificadas vs. dictadas. 1 reglamento aprobado por Consejo Superior. 2 sistemas implementados (Diaguita, cobro posgrado e interoperabilidad). Avance obra real vs. proyectado: E21, 80% y Edificio Construir Ciencia, 45%. Equipamiento instalado vs requerido.</p>

SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN

DESAFÍOS	METAS
<p>Potenciación de las actividades de la Escuela de Oficios. Instauración de los programas de Género en la agenda institucional. Fortalecimiento del programa deportivo y de voluntariado en la Universidad.</p>	<p>3 cursos de extensión. 3 diplomaturas. 1 capacitación en Ley Micaela para todos los claustros. 4 experiencias publicadas en medios institucionales / congresos / eventos. 2 talleres de transversalización de la perspectiva de género. Programa deportivo: 1 Plan de comunicación, 1 Base de datos, 6 Becas deportivas (duplicar la cantidad de 2022), 1 Convenio de afiliación, 6 Deportes y 70 deportistas, y 3 Encuentros interuniversitarios. Programa voluntariado: 1 Plan de comunicación, 1 Régimen / Reglamento, 3 de Buenas prácticas, 2 Actividades de voluntariado, 2 Capacitaciones, 3 Planes de comunicación, 3 Reglamentos adecuados y 3 encuentros al año.</p>

SECRETARÍA ACADÉMICA

DESAFÍOS	METAS
<p>Gestión del funcionamiento de espacios, contemplando el nuevo edificio en campus y reorganización de Alumnado/Académica. Puesta en marcha y gestión del sistema de pagos de carreras a distancia a través de SQ. Institucionalización de la evaluación docente. Digitalización de las actas de regularidad/promoción y exámenes por Guaraní.</p>	<p>1 esquema de asignación de espacios por cuatrimestre. 1 comunicación publicada en redes y enviada por mail. 1 personal capacitado en SQ. 1 sistema SQ en funcionamiento. 1 informe reporte seguimiento académico/administrativo Guaraní/SQ. 1 informe de resultados de encuestas 2022. 1 encuesta operativa en Kolla. 1 informe por materia por cuatrimestre. 1 reunión con cada Director/a y Decano/a. 1 sistema de firma digital operativo. 1 reunión con involucrados. 100% de actas de regularidad/promoción y exámenes digitalizadas.</p>

SECRETARÍA GENERAL

DESAFÍOS	METAS
<p>Consolidación del programa de graduados/as. Puesta en marcha del proceso de autoevaluación institucional. Diseño de la agenda estratégica para la Universidad en el vínculo local, provincial y nacional.</p>	<p>2 programas para graduados. 3 encuentros con referentes de las direcciones de carrera y secretarías. 1 informe sobre el estado de situación de graduados/as donde consten avances del proceso. Realización y definición del plan de trabajo anual. X actividades establecidas en el plan. 1 presentación final de la autoevaluación. 1 encuentro con cada secretaría para mapear temas estratégicos. 3 posibilidades de vinculación local. 5 posibilidades de vinculación provincial. 2 posibilidades de vinculación nacional. 5 proyectos estratégicos con actores.</p>

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

DESAFÍOS	METAS
<p>Construcción y sistematización de la información del área. Articulación con la Secretaría Administrativa. Involucramiento de estudiantes a la tarea de I+D. Comunicación interna y externa de la SITT. Gestión de convocatorias de proyectos de I+D interna y externa. Involucramiento institucional para el armado de PROUN 2023. Mejora de procesos de la UVT.</p>	<p>1 documento de estandarización de registro y sistematización para la generación de indicadores. 1 capacitación realizada sobre generación de indicadores CyT. 1 relevamiento anual de actividades CYT presentado (RACT-Mincyt). 1 taller de capacitación en el uso del CRM administradores. 1 reunión mensual con Secretaría Administrativa. 1 propuesta de procedimientos SITT para ejecución de fondos/compras. 1 reglamento / bases de la convocatoria a proyectos I+D aprobadas. 10 estudiantes beneficiados por la Convocatoria a proyectos I+D. 1 documento mapa de público objetivo y mapa de medios. 1 protocolo de procedimiento de comunicación por públicos y objetivos. 1 convocatoria PICTO 2022 en ejecución y con seguimiento. 26 proyectos de la Convocatoria 2020 evaluados y finalizados. 27 proyectos de la Convocatoria 2021 y 18 proyectos de la Convocatoria 2022 en ejecución. Lanzamiento Convocatoria 2023. 1 reunión con áreas afines al diseño del proyecto para su consolidación. 1 rendición PROUN 2017 presentada. 1 ejecución y rendición PROUN 2022. 1 proyecto PROUN 2023 diseñado y en ejecución 1 procedimiento administrativo de la UVT formalizado y en ejecución.</p>

DESARROLLO EMPRENDEDOR

DESAFÍOS	METAS
<p>Fomento de las habilidades para Emprender. Fortalecimiento interno. Articulación con UNRaf TEC. Crecimiento de la Tienda UNRaf.</p>	<p>2 talleres y 20 profesores formados. Red de 25 profesores emprendedores/5 profesores UNRaf Start Up. 4 talleres para 50 estudiantes/30 estudiantes en UNRaf Start Up. 1 curso Expande dirigido a 4 comunas. 3 diplomaturas del área. 1 documento detallado de las actividades y procesos del área. 1 evento realizado para difundir las acciones del área. Asistencia a un congreso mundial y uno local afines a la temática. 1 proyecto presentado ante Provincia/ Nación. 1 encuesta ejecutada para 1.000 estudiantes sobre Propensión emprendedora en estudiantes de UNRaf. 1 informe de resultados sobre la propensión emprendedora estudiantes UNRaf 2023. 3 asistencias técnicas a emprendedores/as realizadas. 8 nuevos productos Tienda UNRaf. 1 plan de marketing, difusión y ventas definido y ejecutado.</p>

UNRaf TEC

DESAFÍOS	METAS
<p>Visibilización del centro. Formación y retención de talento. Calidad de espacios.</p>	<p>Evento UNRaf Tec. 2 participaciones en eventos de difusión de la ciencia. 1 diagnóstico de necesidades de comunicación por laboratorio. Generación de contenido y nivelado en la comunicación. Actualización de catálogo. Actualización del informe. Capacitación a 5 personas en formulación de proyectos. Capacitación a 5 personas en ventas de servicios tecnológicos. Visita al menos 5 empresas. Definición de 1 protocolo de visitas y muestra permanente. Formalización de pedidos de mantenimiento / divulgación de procedimiento.</p>

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

DESAFÍOS	METAS
<p>Control de los principales procesos y reporte al Rector. Recertificación ISO 9001/2015. Modificación y formalización del SCI.</p>	<p>8 Informes a presentar. Aprobación del Sistema de Control Interno de la UNRaf (Consejo Superior). Renovación contrato Auditora. Aprobación de objetivos y planes de acción. 1 programa anual de Auditoría y 1 de Capacitación. 2 informes de Auditoría. 1 acta de Revisión por la Autoridad. Recertificación ISO 9001/2015.</p>

DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

	DESAFÍOS	METAS
INFRAESTRUCTURA	Nuevo DataCenter ARSAT. Políticas de Backup. Gestión de conectividad. Conectividad Campus. Anillo FO en campus.	1 Data center migrado. 1 proceso Backup y 1 proceso de restauración. 1 planilla de Verificación de las restauraciones por servicio y global. 1 tablero Estadísticas Conectividad. Edificio 4 funcionando. 1 plan de Migración de enlace. 1 Anillo concretado. 1 edificio conectado.
ANALÍTICA DE DATOS	Análisis de datos Preinscripción. Análisis Visual de Datos de Docentes desde Siu Guaraní-Mapuche. Análisis Visual de Datos Estadísticos de estudiantes UNRaf con Estadísticas UUNN. Vinculación Datos sistema de Contratos con Visualización de datos de Mapuche.	13 Tableros de preinscripción. 4 Tableros Siu Guaraní-Mapuche. 4 estudiantes UNRaf con Estadísticas UUNN. 2 contratos con Visualización de datos de Mapuche.
SOPORTE	Plan de Mantenimiento. Mejora del sistema de ticket. Apertura Edificio 4 campus. Capacitación.	1 Proceso gestión de Tickets. 1 Tablero control de casos. Edificio 4 con 4 aulas híbridas. 10 cámaras de seguridad instaladas. 2 capacitaciones internas. 1 capacitación de 2 personas en ciberseguridad (dirección TIC).
DESARROLLO	Entorno de Prueba Campus. Adecuación de la identidad gráfica de acuerdo al manual. Desarrollo de un espacio web para Editorial. Mejora del Ticket para alumnado. Implementación de SQ. Implementación de PAW - UNRaf. Puesta en Marcha de ARAI. -Sudocu - Definición de proceso de Firma Digital. Automatización de la creación de cuentas de correo. Digitalización de la entrega de componentes.	1 servidor de prueba para campus. Página Web adecuada. Espacio Web desarrollado. Realización del Análisis de Mejora – Implementado de base de conocimiento – Incorporación de soporte campus virtual. SQ, ARAI , Huarpe implementado. PAW desarrollada y lanzada. Proceso de Firma digital para Sudoku y Manual de los 21 procesos de Expedientes. 1 desarrollo de un software para despapelizar la creación de cuentas de correo. Desarrollo de un software para despapelizar la entrega de componentes

EDITORIAL

DESAFÍOS	METAS
<p>Expansión comercial. Desarrollo de imprenta. Publicaciones. Desarrollo de la marca.</p>	<p>1 esquema de comercialización. 3 canales de comercialización. 2 ajustes anuales de precios. 2 contratos para distribución de E-Book y libros físicos. 5 participaciones en eventos, congresos o ferias. 1 colaboración con otra editorial. 1 asesoría comercial externa. 3 nuevas máquinas. 1 espacio nuevo y más grande para el área. 3 capacitaciones sobre uso y mantenimiento. 2 nuevas convocatorias (libros y cuadernos de cátedra). 1 ajuste anual de pautas de publicación y reglamento. 1 plan de comunicación. 1 publicación con autores externos a la UNRaf. 1 apartado web completo e intuitivo. 2 proyectos conjuntos con el municipio local. 1 curso abierto a la comunidad. 1 actividad de articulación con comunidad UNRaf.</p>

DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

DESAFÍOS	METAS
<p>Aumento de la visibilidad de la Dirección (internamente). Aumento de la visibilidad de la Dirección (externamente). Desarrollo de la movilidad estudiantil saliente y entrante. Aumento del número de familias anfitrionas.</p>	<p>1 participación en eventos. Reuniones de planificación con actores. Propuesta y realización de 1 jornada. Charlas sobre internacionalización. 25 participantes 2 participaciones en 2 congresos . 70 % de convenios renegociados. 3 nuevas universidades partners. 6 acciones de internacionalización en cátedras UNRaf. 5 asistentes al curso de español. 8 estudiantes entrantes y salientes aceptados en programas de movilidad. 1 reunión informativa, 4 charlas anuales, visita a 20 cursos. Incremento del 60% de formularios de familias anfitrionas recibidos. 3 reuniones con personal de otras instituciones.</p>

Se realizó un encuentro de balance 2022 y desafíos para el 2023. Los resultados del encuentro se pueden visualizar en el material audiovisual “Planificar. Colaborar. Crecer”.

Como desafío común para la UNRaf, se anunció el avance de la institución hacia su primera Evaluación Institucional.

Hitos:

- Elaboración de planes de trabajo por área para el 2022 y 2023.
- Definición de metodología de trabajo para la planificación conjunta.
- Inicio de vínculo entre PDI y ODS.
- Redefinición de los perfiles de las Facultades de la UNRaf.
- Proyección de la Evaluación Institucional.
- Elaboración del [tercer Informe de Gestión](#).

Año 2023

Acciones

Para el 2023, el Plan de Desarrollo Institucional tuvo como desafíos:

- Generar espacios de diálogo y debate para desarrollar objetivos a mediano y largo plazo/ proyectos transversales/política de I+D+i.
- Llevar adelante el esquema de planificación 2024.
- Avanzar en la tarea de codificación de aprendizajes, factores críticos y la planificación de contingencias.
- Estimular el trabajo colaborativo.
- Promover la inclusión de ODS.
- Desarrollar la evaluación institucional.
- Contribuir al desarrollo de elementos para una política de I+D+i.

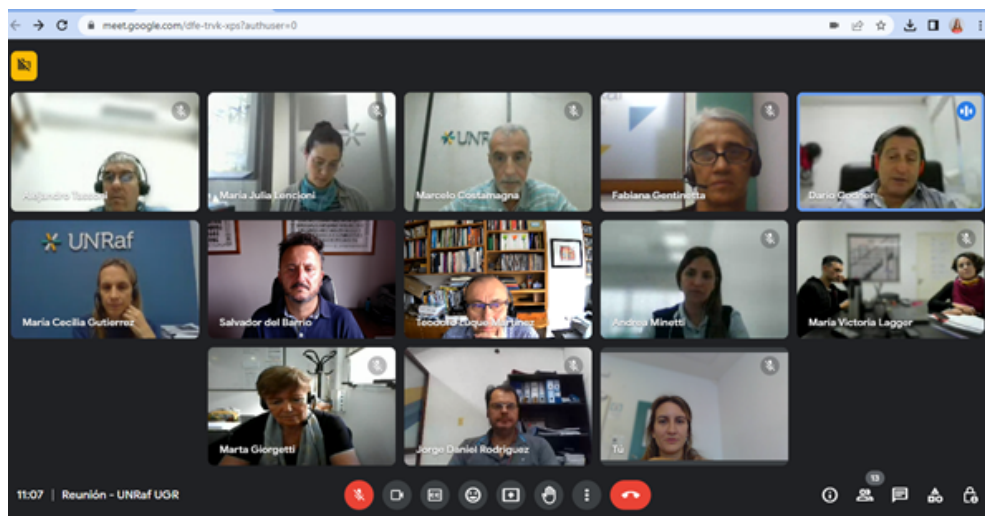


Reunión de inicio de año con Equipo de gestión

Como acciones de escalabilidad del proceso, se plantearon tres acciones:

Encuentro con la Universidad de Granada

Se llevó a cabo un encuentro con la Universidad de Granada (España), referente en planificación estratégica institucional, con el objetivo de conocer cómo la institución llevó adelante este proceso y compartir experiencias entre las partes.



Reunión UNRaf - Universidad de Granada, marzo 2023

Redefinición de los perfiles de las Facultades

En agosto del 2023, mediante Ordenanza N° 014/2023 emitida por el Consejo Superior, se adecuaron la denominación, alcance y áreas de conocimiento de las Unidades Académicas (Facultades) existentes en la Universidad. El motivo radicó en que, a raíz de la aprobación de la nueva versión del Estatuto, la UNRaf avanzó con la adecuación normativa y funcional. A partir de este hito, entonces, las Facultades se consolidaron como Facultad de Estudios Profesionales (previamente denominada Facultad de Sociedad, Estado y Gobierno), Facultad de Tecnologías e innovación para el Desarrollo (sin cambios) y la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades (anteriormente conocida como Facultad de Educación, Cultura y Conocimiento).

Definición de Proyectos transversales

La definición de Proyectos transversales entre áreas / equipos de trabajo de la Universidad, tuvo como objetivos priorizar y trabajar colectivamente en el 2024. Los proyectos transversales definidos fueron:

- Creación del Área de Gestión de Datos y Tablero de Comando para Toma de Decisiones.
- Implementación de sistema SUDOCU.
- Implementación de la generación de actas académicas digitales.
- Sistema de pagos de carreras a distancia a través de SQ.
- Institucionalización de la evaluación de la carrera docente.
- Desarrollo de la Jornada de Internacionalización.
- Proyectos editoriales de Cuadernos de Cátedra.
- Sistematización de compras por ROECYT.
- Acondicionamiento de los laboratorios para tareas de investigación.

- Convocatorias a proyectos I+D y jóvenes investigadores/as.
- Dictado del Taller de Emprendedurismo para docentes.
- Convocatorias a proyectos I+D y jóvenes investigadores/as.
- Dictado del Taller de Emprendedurismo para docentes.

Primera Etapa del proceso de Autoevaluación Institucional

El proceso de autoevaluación representó una oportunidad para sistematizar, analizar y evaluar la labor de la Universidad desde su creación en 2014. Reunió información cuantitativa y cualitativa en un análisis de los procesos y de los resultados obtenidos. Además, detalló los desafíos e identificó las oportunidades y acciones de mejora a implementar en el futuro.

La elaboración del documento requirió una etapa de diagnóstico en la que se analizó la documentación disponible en la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Se relevaron informes de evaluación institucional elaborados por otras casas de estudio y se identificó la información necesaria a cargar en el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI).

Asimismo, se comunicó el proceso a la comunidad universitaria y se involucró a las personas responsables de cada una de las áreas pertinentes según la estructura orgánica. Este involucramiento incluyó el pedido de información, la gestión de documentación en un entorno colaborativo y entrevistas. En este punto resultaron cruciales los Sistemas de Información Universitaria (SIU), debido a que fueron una fuente de datos central para el trabajo.

Luego, se realizó la etapa de puesta en valor del proceso. Se procedió a la carga de información en la plataforma SIEMI y se definió la estructura del informe final. Posteriormente, se llevó a cabo la etapa de validación y control, al tiempo que se presentó el trabajo a los Consejos Académicos. Finalmente, tras el tratamiento en cada uno de los Consejos Académicos, el Consejo Superior aprobó el Informe de Autoevaluación Institucional, consagrando un nuevo hito en la construcción institucional de la UNRaf.



Publicación Informe de Autoevaluación Institucional UNRaf 2023

Retomando los logros del 2022 y desafíos para el año 2023, se propuso la misma metodología de trabajo de definición de planes y proyectos por área del ciclo anterior, que permitió plantear los principales desafíos, actividades y responsables para llevarlos a cabo, indicadores y factores críticos. El resultado del Monitoreo del Plan 2023, respecto a Indicadores principales/metás y el avance de logros, fue el siguiente:

FACULTAD DE TECNOLOGÍAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Implementación de la Carrera Docente.	Plan y cronograma de implementación de la carrera docente (95 %). Resta la comunicación de los resultados. 17 Planes de trabajo presentados por los docentes regulares. 3 exceptuados (100 %).
Formación Docente para la adecuación de carrera de Ingeniería en Computación (IC).	No.
Participación en la Evaluación institucional.	1 Autoevaluación realizada (100 %). Evaluación externa por pares evaluadores de CONEAU (100 %).
<p>Observaciones/Aprendizajes: Trabajo coordinado entre las Facultades, donde además tuvo participación el Consejo Académico de la Facultad. Es importante destacar el compromiso de la comisión evaluadora. El desafío 2 consistía en el acompañamiento a Secretaría Académica y dirección de la carrera, pero no se logró el cumplimiento, dado que esta no avanzó en la planificación propuesta. Como aprendizaje: para lograr un objetivo en el que intervienen distintos actores, todos deben estar convencidos de que el objetivo propuesto es el correcto para alcanzar una mejora.</p>	

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Institucionalización de la Carrera Docente en el ámbito de la Facultad.	3 Talleres de sensibilización y formación (100 %). 2 reuniones de socialización con profesores/as investigadores/as (100 %) y 35 tutorías de asesoramiento en la postulación a Carrera Docente (se realizaron un total de 20: 57%). 1 Comisión evaluadora constituida. 20 Planes de trabajo presentados por los/as docentes regulares. 1 exceptuado (100 %). Resta comunicar los resultados.
Regularización y fortalecimiento de la Planta de Profesores/as-Investigadores/as.	Aprobación del plan de concursos docentes 2023 (100 %). 5 Tutorías de asesoramiento para aspirantes (100 %). 3 Profesores y 2 profesor-auxiliar regularizan (100 %).
Promoción de la formación de los profesores/as y la participación en actividades de Investigación y/o Articulación con la Comunidad.	4 Propuestas de formación y capacitación en servicio (100 %). 2 reuniones con profesores en instancias de formación y/o tesis (100 %). 50% de la planta docente participa en jornadas, congresos y eventos (100 %). 8 proyectos presentados a convocatorias UNRaf 2023 (Investigación y Articulación con la Comunidad) (100 %).
<p>Observaciones/Aprendizajes: Continuar con el trabajo de articulación entre las Facultades y hacerlo extensivo a Secretaría Académica y las direcciones de Carreras.</p>	

FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Atención a las problemáticas de desigualdad de género y a las problemáticas ambientales vinculadas a los ODS.</p> <p>Necesidad de desarrollar competencias de docentes, estudiantes e investigadores en idiomas, impulsando actividades del área de inglés de la Facultad.</p> <p>Implementación de la Carrera Docente.</p> <p>Área de economía: encuentros con la OIT, nueva línea de trabajo de empresas familiares.</p>	<p>1 presupuesto Género. 1 convenio firmado x Género. 1 diplomatura dictada según el cronograma x Género. 1 evento ODS/ 20 participantes para el evento. 1 publicación ODS.</p> <p>3 cursos/actividades de Inglés por cuatrimestre. 10 participantes de cursos/actividades Inglés.</p> <p>1 llamado a concurso profesores. 1 plan de desarrollo administrativo. 1 proceso de evaluación de carrera docente implementado. 30 planes de carrera de docentes regulares presentados.</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: A raíz del trabajo realizado en 2023 surgieron diversas propuestas de mejora en términos de carrera docente.</p>	

SECRETARÍA GENERAL

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Consolidación del programa de graduados/as (70%).</p> <p>Puesta en marcha del proceso de autoevaluación institucional (100%).</p> <p>Ejecución de la agenda estratégica para la Universidad en el vínculo local, provincial y nacional (80%).</p>	<p>2 programas para graduados: 100 %. 3 acciones con referentes de las direcciones de carrera y Secretaría de Articulación: 80%. 1 informe sobre estado de situación de graduados/as donde consten avances del proceso: 100 %. Realización y definición del plan de trabajo anual.</p> <p>Evaluación Institucional:100%. X actividades establecidas en el plan: 100%. 1 Presentación final de la autoevaluación: 100 %.</p> <p>3 posibilidades de vinculación local: 100 %. 5 posibilidades de vinculación provincial: 100 %. 2 posibilidades de vinculación nacional:100 %. 5 proyectos estratégicos con actores: 100%.</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: Para el 2024 se deberá repensar el modelo de vinculación en función del nuevo contexto.</p>	

SECRETARÍA ACADÉMICA

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Gestión del funcionamiento de espacios, contemplando el nuevo edificio en campus y reorganizar alumnado/académica.</p> <p>Puesta en marcha y gestión del sistema de pagos de carreras a distancia a través de SQ.</p> <p>Institucionalización de la evaluación docente.</p> <p>Mejora de los conocimientos pedagógicos de docentes.</p> <p>Digitalización de las actas de regularidad/promoción y exámenes por Guarani.</p> <p>Diseño o modificación de planes de estudio de IC, RT, CCC GT y VJ, según las necesidades identificadas.</p> <p>Mejora del acceso digital de la Biblioteca UNRaf.</p>	<p>100% (1 esquema de asignación de espacios por cuatrimestre. 1 comunicación publicada en redes y enviada por mail).</p> <p>30% (1 personal capacitado en SQ. 1 sistema SQ en funcionamiento. 1 informe de reporte de seguimiento académico/administrativo por Guarani/SQ).</p> <p>100% (1 informe de resultados de encuestas 2022. 1 encuesta diseñada. 1 encuesta operativa en Kolla. 1 informe por materia por cuatrimestre. 1 reunión con cada Director/a y Decano/a).</p> <p>100% (1 informe final emitido por docentes de cada curso. 1 informe final emitido por participantes de cada curso. Certificados emitidos de aprobación por estudiante).</p> <p>10% (1 sistema de firma digital operativo. 1 reunión con involucrados. 100% de actas de regularidad/promoción y exámenes digitalizadas).</p> <p>60% (1 plan de estudio diseñado/modificado por propuesta y presentado en Consejo Superior).</p> <p>50% (1 software DSpace instalado y configurado. 1 capacitación realizada al personal de biblioteca. 1 objeto cargado a la RID. 1 encuentro de capacitación a docentes/investigadores-as).</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: El sistema SQ se encuentra instalado y se hicieron las configuraciones iniciales. Se debe capacitar al personal de Académica para hacer las pruebas y luego comenzar a usarlo. Se definió la alternativa para llevarlo a cabo y se estableció como proyecto transversal 2024. El estado de cada plan es: IC 0%, RT 100%, CCC GT 100%, VJ 50%. Se instaló el software y capacitó al personal. Resta ponerlo en funcionamiento y difundir que es un objetivo para 2024.</p>	

SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN CON LA COMUNIDAD

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Potenciamiento de las actividades de la Escuela de Oficios: 100%.</p> <p>Instauración de los programas de Género en la agenda institucional: 70%.</p> <p>Fortalecimiento del programa deportivo y de voluntariado en la universidad: 90%.</p>	<p>3 cursos de extensión: 100%. 3 diplomaturas: 100%. 1 Capacitación en Ley Micaela para todos los claustros: 100%. 4 experiencias publicadas en medios institucionales / congresos / eventos: 50%.</p> <p>2 talleres de transversalización de la perspectiva de género: 0%.</p> <p>Programa deportivo: 1 Plan de comunicación, 1 Base de datos: 100%. 6 Becas deportivas (duplicar la cantidad de 2022), 1 Convenio de afiliación, 6 Deportes y 70 deportistas y 3 Encuentros interuniversitarios: 95%. Programa voluntariado: 1 Plan de comunicación, 1 Régimen / Reglamento, 3 Buenas prácticas, 2 Actividades de voluntariado, 2 Capacitaciones, 3 Planes de comunicación, 3 Reglamentos adecuados y 3 Encuentros al año: 80%.</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: La consolidación de gran parte del estudiantado en el edificio 4 del Campus permitió apropiarse del espacio y repensar el impacto de las propuestas de la Secretaría.</p>	

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Construcción y sistematización de la información del área. Articulación con la Secretaría Administrativa. Involucramiento de estudiantes a la tarea de I+D.</p> <p>Comunicación interna y externa de la SITT.</p> <p>Gestión de convocatorias de proyectos de investigación interna y externa.</p> <p>Involucramiento institucional para el armado de PROUN 2023.</p> <p>Mejora de procesos de la UVT.</p>	<p>Relevamiento anual de actividades científicas y tecnológicas presentado (RACT-Mincyt):100%.</p> <p>Propuesta de adecuación de procedimientos internos de la SITT en ejecución de fondos y compras: 100%.</p> <p>Un Reglamento / Bases de la convocatoria aprobadas:100%. Primera ejecución de Convocatoria en ejecución: 100%.</p> <p>Un canal de comunicación definido y operativo: 100%.</p> <p>Convocatoria PICTO 2022 en ejecución y con seguimiento: 20%.</p> <p>Convocatoria interna: 39 proyectos aprobados con financiamiento:100%.</p> <p>Ejecución y rendición PROUN 2023: 50%.</p> <p>Un procedimiento administrativo de la UVT formalizado y en ejecución: 40%.</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: PRINUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Integración de la función de investigación al tablero de datos generales de la Universidad. -Proceso de evaluación institucional. -Vínculo con Agencia I+D+i. 	

DESARROLLO EMPRENDEDOR

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Fomento de las habilidades para emprender.</p> <p>Fortalecimiento interno.</p> <p>Articulación con UNRaf Tec.</p> <p>Crecimiento Tienda UNRaf.</p>	<p>Diseño de red de profesores emprendedores: 20%.</p> <p>30 estudiantes de UNRaf Start up: 100 %.</p> <p>Curso Expande dirigido a 4 comunas: 100%.</p> <p>Encuesta Propensión emprendedora ejecutada para 1000 estudiantes: 100%.</p> <p>Asistencias técnicas a emprendedores/as realizadas: 100%.</p> <p>Nuevos productos Tienda UNRaf: 100%.</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: Cambiar la fecha de la realización de la encuesta ayudó a cumplimentar el objetivo planteado. Realización del UNRaf start up en el primer semestre.</p>	

UNRaf Tec

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Visibilización del centro. Formación y Retención de talento. Calidad de espacios.	1 Evento UNRaf Tec: 0%. 2 Participaciones en eventos de difusión de la ciencia: 100%. 1 Diagnóstico de necesidades de comunicación por laboratorio: 100%. 1 plan de comunicación: 100%. Actualización de 1 catálogo: 100%. Actualización del 1 informe: 100%. Capacitar a 5 personas en formulación de proyectos: 100%. Capacitar 5 personas en ventas de servicios tecnológicos: 0%. Visitar al menos 5 empresas: 100%. Definir 1 protocolo de visitas y muestra permanente: 100%. Formalizar 1 procedimiento de mantenimiento: 50%.
Observaciones/Aprendizajes: Alineación de los objetivos de performance con indicadores del plan. Ejecución de grandes proyectos inter-laboratorios.	

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA RAFAELA

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Visibilización del CIT RAFAELA. Acondicionamiento de los lugares de trabajo. Incremento de la planta de becarios. Ingreso de investigadores.	1 Jornada Anual de Investigación y Transferencia: 100%. 50 Participaciones en eventos de CyT nacionales: 80%. 10 Participaciones en eventos de CyT internacionales: 100%. 50 Publicaciones en revistas/journals indexados: 50%. 1 Plan de desarrollo de institutos: 50%. 3 Reuniones del Consejo Directivo del CIT: 100%. 1 Incorporación de personal de apoyo: 80%. 1 Convocatoria becarios/as doctorales y posdoc: 100%. 1 Convocatoria para incorporar investigadores/as: 100%.
Observaciones/Aprendizajes: El CIT RAFAELA cursó su primer año de prórroga (plan original de 5 años). Este año inició la planificación de los Institutos. En ese sentido, el indicador más importante es la cantidad de Investigadores: en el año 2023 se totalizan 6 en el área de sociales y otros 6 en el área de ingeniería.	

SECRETARÍA ECONÓMICA – FINANCIERA E INFRAESTRUCTURA

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Fortalecimiento del equipo. Reglamentación. Sistemas. Obras.	Capacitaciones realizadas: 66%. Reglamento de Patrimonio: 50%. Sistema SIU-Diguita para pedidos Usuarios: 30%. Sistema para cobros de Posgrados: SI. Vinculación SIU-Pilagá y SIU Diaguita: 30% . Obra E21: 85% de Avance Obra Ciencia y Tecnología: 10% Avance. Equipamiento edificios: 10%.
<p>Observaciones/Aprendizajes: El proyecto de Reglamento de Bienes Muebles y Semovientes se encuentra realizado, pendiente de tratamiento en Consejo Superior. El contexto político y económico argentino tiene un impacto significativo en la realización de obras públicas y compra de equipamiento, afectando aspectos como la disponibilidad de recursos, las decisiones presupuestarias y la planificación a largo plazo</p>	

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Control de los principales procesos y reporte al Rector. Re-certificación ISO 9001/2015. Modificación y formalización del SCI.	<p>Informes a presentar (8): Capital Humano:100%. Compras y Contrataciones:100%. Gestión Académica:50%. Administración y resguardo de activos:90%. Rendiciones de cuentas:50%. Cierre de Ejercicio:100%. Cuenta de Inversión:100%. Facultades:30%. Etapas: Proyecto de Resolución:50%. Defensa en Comisiones:0%. Aprobación del Sistema de Control Interno de la UNRaf (CS): 0%.</p> <p>Re-Certificación IRAM:100%.</p>
<p>Observaciones/Aprendizajes: Con respecto al Control de los principales procesos, las actividades e indicadores se cumplieron. Con respecto a la Aprobación del Sistema de Control Interno de la Universidad, en función del cambio de gobierno, se firmó con SIGEN la adhesión al Convenio Marco firmado entre esta, el CIN y el Ministerio de Educación. Por último, la Re-Certificación IRAM se ha cumplido satisfactoriamente. Se destaca el compromiso de toda la organización en el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y la búsqueda de mejoras.</p>	

EDITORIAL

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
<p>Expansión comercial</p> <p>Desarrollo de imprenta</p> <p>Publicaciones</p> <p>Desarrollo de la marca</p> <p>Desarrollo del área publicaciones</p> <p>Fortalecimiento de la editorial</p> <p>Difusión</p> <p>Aumento de la recepción de material</p> <p>Edición de reglamento</p> <p>Visibilización del material</p>	<p>1 esquema de comercialización: 100%. 3 canales de comercialización:100%. 3 ajustes anuales de precios:100%. 2 contratos para distribución de E-Book y libros físicos: 100%. 5 participaciones en eventos, congresos o ferias: 30%. 1 colaboración con una institución:100%. 1 asesoría comercial externa máquinas nuevas: 100%. 3 capacitaciones sobre uso y mantenimiento: 100%. 2 nuevas convocatorias (libros y cuadernos de cátedra):100% 1 ajuste anual de pautas de publicación y reglamento:100%. 1 plan de comunicación:100%. 1 publicación con autores externos a la UNRaf: 20%. 1 apartado web completo e intuitivo:100%. 2 proyectos conjuntos con el municipio local: 40%. 1 curso abierto a la comunidad:40%. 1 actividad de articulación con comunidad UNRaf: 0%. 1 Llamado a presentación de obras Mensual: publicación de la convocatoria en sitio web y redes sociales. 2 Revisión de bases y condiciones, y de pautas de presentación. 1 Plan de comunicación 2024. 2 Participaciones en cursos y formaciones acreditables. 5 Participaciones en foros, asambleas y debates. 1 Contratación de asesor profesional externo. 1 Desarrollo de planificación estratégica comercial. Nuevas instalaciones para el área: reorganización de la maquinaria para mejor flujo de trabajo. Asesoría legal externa. Participación bimestral en eventos institucionales para mayor visibilización. Desarrollar estrategias de marketing específicas para cada libro para aumentar su visibilidad. Tres reuniones con las/o decanas/o. Dos Llamados a presentación de obras. Un Plan comunicacional: visibilización y difusión de convocatoria (comunicado Institucional). Publicación de la convocatoria en sitio web y redes sociales. Una revisión de bases y condiciones, y de pautas de presentación. Incorporación de 4 evaluadores y correctores.</p>
Observaciones/Aprendizajes:	

INFORMÁTICA

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Desarrollo Web. Implementaciones SIU. Desarrollos Internos. Fortalecimiento del área Soporte. Implementación TIC Edificio 4. Migración DataCenter Virtual. Análisis Visual datos de Preinscripción. Análisis Visual datos de Docentes. Análisis Visual datos de Contratos-RRHH. Análisis Estudiantes UNRaf- Estadísticas UUNN.	Identidad Gráfica: 100%. Espacio Web Editorial:100%. Entorno Sudocu en Test y Firma Digital: 100%. Implementación SQ: 95%. Automatización de la Cuentas de Correo: 100%. Implementación Sistema de Ticket alumnado: 100%. Digitalización de la entrega de componentes: 0%. Desarrollo de API y PWA: 80 %. Proceso de mantenimiento TIC: 100%. Proceso de inducción Soporte: 95%. Proceso de Ticket y Proyecto: 100%. Cobertura de soporte presencial en campus: 100%. Implementación de Puestos de Trabajo: 100%. Conectividad:100%. Capacitación Usuarios: 50%. Anillo de FO: 80%. Conectividad WIFI E4: 100%. Gestión de la Conectividad:10%. Migración de enlace ARIU: 25%. Datacenter Migrado: 100%. Tablero Indicadores Preinscripción: 87 %. Tablero Análisis Mapuche: 87 %. Tablero Guaraní Mapuche 87: %.
Observaciones/Aprendizajes: Definir y proceso de tercerización de desarrollo. Sistema de pantallas.Se trabajó en como plantear los desafíos. Se potenció con el proceso de análisis de datos Evaluación Institucional. Se trabajó sobre Titulaciones, Graduados, becados e informe específico para CONEAU. Réplicas de base de datos para facilitar la actualización de los tableros.	

RELACIONES INTERNACIONALES

Desafíos	Indicadores y Porcentaje de logro
Aumento de la visibilidad del Área (internamente): 100%.	Participación en eventos:100%. Reuniones de planificación con actores: 90%. Propuesta y realización de 1 jornada: 100%. Charlas sobre internacionalización: 100%. 25 participantes a la jornada: 70%.
Aumento de la visibilidad del Área (externamente): 90%.	2 Participaciones en 2 congresos: 100%. 70 % de convenios renegociados: 62%. 3 nuevas universidades partners: 100%.
Desarrollo de la movilidad estudiantil saliente y entrante: 100%.	6 acciones de internacionalización en cátedras UNRaf: 100%. 5 asistentes al curso de español: 100%. 8 estudiantes entrantes y salientes aceptados en programas de movilidad: 100%. 1 reunión informativa, 4 charlas anuales, visita a 20 cursos: 100%.
Aumento del número de familias anfitrionas: 40%.	Incremento del 60% de formularios de familias anfitrionas recibidos: 40%.
Observaciones/Aprendizajes: Se superaron en muchos casos las expectativas. Se incorporaron nuevas estrategias y herramientas para aplicar en el 2024.	

Hitos:

- Elaboración de la Autoevaluación Institucional.
- Definición de proyectos transversales.
- Definición de planes de trabajo para 2024.
- Elaboración del [cuarto Informe de Gestión](#).

2024 - Hacia la UNRaf 2030

Para el 2024, el Plan de Desarrollo Institucional tuvo como desafíos:

- Monitorear los planes 2023.
- Nuevo Proyecto: UNRaf Universidad Internacional.
- Generar espacios de diálogo para desarrollar objetivos a mediano y largo plazo/ proyectos transversales/política de I+D+i.
- Desarrollar los planes 2024.
- Incorporar la planificación de proyectos transversales multi-área y complejos.
- Acompañar el proceso de autoevaluación institucional.
- Contribuir al desarrollo de elementos para una política de I+D+i.
- Homogeneizar las capacidades para la planificación de las diferentes áreas de la universidad.
- Incluir al Centro de Investigación y Transferencia Rafaela (CIT RAFAELA) en el proceso de planificación.

El equipo de gestión organizó encuentros en mayo, septiembre, octubre y diciembre, en los que se proyectaron los desafíos y los indicadores de cada área, de acuerdo a la metodología empleada en los períodos anteriores.

Planificación 2024

FACULTAD DE TECNOLOGÍAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

DESAFÍOS	INDICADORES
Continuación de la Carrera Docente (transversal entre las 3 Facultades). Diseño del plan de Concursos Docentes 2024.	6 Planes presentados. 1 Plan de concurso aprobado. 7 docentes concursados. 6 Planes aprobados.
Asignación de los docentes de la Facultad a las áreas de conocimiento de la Facultad y programación de al menos una actividad anual por área.	140 docentes asignados a cada área de conocimiento de la Facultad. 1 Actividad realizada por área.

FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES

DESAFÍOS	INDICADORES
<p>Consolidación de la implementación de ODS en UNRaf.</p> <p>Fortalecimiento del área de idiomas y ampliación del trabajo de la Facultad con dos nuevas áreas: deportes y administración.</p> <p>Mejora de la comunicación del rol de las facultades y las áreas en el claustro docente.</p>	<p>Número de ODS alcanzados. 1 publicación realizada. Número de proyectos que transversalizan los ODS.</p> <p>1 curso para docentes y no docentes dictado. 1 curso para estudiantes dictado. 1 materia en idioma inglés ofrecida. 1 plan de trabajo para las áreas mencionadas. 1 actividad en el marco de las áreas mencionadas. 1 sensibilización.</p> <p>1 newsletter sobre actividades realizadas en la Facultad.</p>

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DESAFÍOS	INDICADORES
<p>Continuación de la Carrera Docente en el ámbito de la Facultad (transversal entre las 3 Facultades).</p> <p>Continuación del proceso de regularización y fortalecimiento de la planta de profesores/as-investigadores/as de la Facultad.</p> <p>Continuación de la promoción de la formación de los profesores/as-investigadores/as de la Facultad y la participación en actividades de Investigación y/o Articulación con la Comunidad.</p>	<p>Diseño y aprobación de nueva convocatoria a docentes recientemente concursados. 1 Taller de sensibilización y formación. 5 Tutorías de asesoramiento en la postulación a Carrera Docente 5 Planes de trabajo presentados por los/as docentes regulares. 1 Comisión evaluadora constituida. 5 Planes evaluados. 1 Diseño y aprobación de convocatoria voluntaria a docentes interinos.</p> <p>1 Aprobación del plan de concursos docentes 2024 (se estima 5 cargos por cuatrimestre). 10 Tutorías de asesoramiento para aspirantes. 10 Profesores y 2 profesores-auxiliares regularizan.</p> <p>4 Propuestas de formación y capacitación en servicio. 2 reuniones con profesores en instancias de formación y/o tesis. 80% de la planta docente participa en jornadas, congresos y eventos. 10 proyectos presentados a convocatorias UNRaf 2024 (Investigación y Articulación con la Comunidad).</p>

SECRETARÍA ECONÓMICA – FINANCIERA E INFRAESTRUCTURA

DESAFÍOS	INDICADORES
Fortalecimiento del equipo.	3 Capacitaciones planificadas vs. dictadas.
Reglamento de bienes inmuebles.	Reglamento aprobado por el Consejo Superior.
Sistemas.	Implementado/no implementado. Implementado/no implementado. Implementado/no implementado.
Obras.	Avance obra real vs. proyectado: E21, 100% y Edificio Construir Ciencia, 100%. Equipamiento instalado vs requerido.

SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN

DESAFÍOS	INDICADORES
<p>Articulación con la Comunidad: Formalización de la extensión universitaria del personal docente. Puesta en marcha de una publicación sobre el proceso de extensión universitario. Transversalización de los ODS en las propuestas de la Secretaría</p> <p>Bienestar Universitario: Formalización de la perspectiva de Salud en las políticas de bienestar Universitario.</p> <p>Validación de la posibilidad de implementación de TEHUELCHÉ para la gestión de las becas.</p>	<p>Articulación con la Comunidad: Total de docentes en extensión. 1 tablero de docentes. 1 publicación sobre la extensión universitaria.</p> <p>Bienestar - Salud: Número de actividades realizadas. Total de estudiantes participantes.</p> <p>Bienestar - Becas: % de avance en la implementación de Tehuelche.</p> <p>Bienestar - Pasantías: Número de propuestas conjuntas realizadas. Total de estudiantes participantes. Portal de empleo implementado.</p>
<p>Bienestar Universitario: Fomento de la articulación con el área de graduados/as e inserción laboral a través de acciones conjuntas. Regionalización de las políticas que sean posibles de Bienestar Universitario en propuestas a distancia. Transversalización de los ODS en las propuestas de la Secretaría.</p>	<p>Bienestar: Número de propuestas implementadas. Total de estudiantes participantes.</p>

SECRETARÍA ACADÉMICA

DESAFÍOS	INDICADORES
Organización del Departamento de posgrados y cursos de formación académica.	1 responsable a cargo. 1 informe de situación realizado. 1 detalle de pautas comunes elaborado. 2 posgrados aprobados sin observaciones. 1 informe de desempeño de los posgrados desarrollados en 2024.
Organización del Departamento de Tecnologías educativas y Educación a distancia.	1 equipo asignado y conduciendo. 1 plan de acción 2024 elaborado. 1 equipo SIED trabajando con funciones bien definidas. 1 informe positivo de acreditación de SIED. 1 informe final de desempeño por carrera/materias que aplicaron al 50% de virtualidad. 1 informe final de desempeño del SIED.
Puesta en marcha las nuevas carreras en modalidad presencial: BIO y TA.	1 cronograma de inicio de cuatrimestre con docentes, aulas y horarios asignados. 1 informe de respuestas de encuestas por cuatrimestre y por carrera.
Reconversión de la duración de carreras de grado DI y MAD, y propuesta de titulación intermedia. Adecuación de la estructura de S.A. a las necesidades actuales de la UNRaf.	2 planes de estudio aprobados en CS (DI y MAD). 1 evaluación de procesos y responsables de S.A. 1 reunión interna de S.A. para comunicar procesos y responsables. 1 evaluación de desempeño de los procesos y acciones a tomar.
Puesta en funcionamiento y difusión del Repositorio Institucional Digital (RID).	1 interfaz de usuario diseñada. cantidad de objetos digitales ingresados 1 informe de métricas de uso del repositorio. 1 capacitación a investigadores/docentes.
Presentación del plan de acción a la convocatoria para la Implementación del Sistema Argentino de Créditos Académicos Universitarios (SACAU).	1 plan de acción cargado en plataforma SACAU.
Presentación del plan de acción a la convocatoria para la Implementación de Sistemas Institucionales de Aseguramiento de la Calidad - SIAC.	1 plan de acción cargado en plataforma SIAC.

SECRETARÍA GENERAL

DESAFÍOS	INDICADORES
Evaluación institucional: Coordinación de los planes de mejora resultantes del proceso de evaluación institucional. Plan de desarrollo institucional: Coordinación de las acciones para la implementación del plan 2030. Transformación digital - Sudocu: Implementación de la gestión digital de expedientes mediante la plataforma SUDOCU. Política de relaciones institucionales: Redefinición de la política de UNRaf en función al nuevo contexto para los próximos 4 años. Graduados/as e inserción laboral: Fortalecimiento del área de graduados con el objetivo de lograr el pleno empleo.	Evaluación institucional: % de avance de implementación de planes de mejora. n° de planes de mejora definidos. Plan de desarrollo institucional: % de avance en implementación de planes 2024. Planificación 2025 realizada. Planificación 2030 realizada. Transformación digital - SUDOCU. Política de relaciones institucionales: -2 acciones con el Municipio. -2 acciones con la provincia. -2 acciones con la Nación. -6 acciones con el territorio (OSC, empresas, clubes, etc). Graduados/as e inserción laboral: -5 actividades realizadas. -1 actividad de vinculación internacional.

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA
TECNOLÓGICA**

DESAFÍOS	INDICADORES
Captación de financiamiento para proyectos de investigación y transferencia.	Formación en formulación de proyectos internacionales. Armado de equipo para aplicación a proyecto internacional.
Implementación SIGEVA.	Firma de convenio con CONICET. Implementación del sistema. Capacitación a los/las usuarios/as.
Definición procedimiento ROECYT.	Relevamiento de información actual. Definición de proceso e interlocutores.
Sistematización de la información del área.	0 indicadores definidos del área. Relevamiento anual de actividades científicas y tecnológicas (RACT-Mincyt) presentado a término.
Involucramiento de estudiantes a la tarea de I+D.	Convocatoria ejecutada.
Gestión de convocatorias de proyectos de investigación interna y externa	Convocatoria PICTO 2022 en ejecución y con seguimiento. 27 Proyectos de la Convocatoria 2021 evaluados y finalizados. 18 proyectos de la Convocatoria 2022 en ejecución. 39 proyectos de la Convocatoria 2023 en ejecución. Lanzamiento Convocatoria 2024.
Armado del PROUN 2024.	PROUN 2023 rendido Diseño y ejecución PROUN 2024.
Mejora de procesos de vinculación.	Un procedimiento administrativo de la UVT formalizado y en ejecución.
Fortalecimiento de la visibilidad y difusión de los resultados de investigación.	Un taller de herramientas para la publicación de resultados científicos Una jornada de aportes científico académicos (2° Edición de la Jornada ACA) Un producto editorial publicado de compilación de resultad

DESARROLLO EMPRENDEDOR

DESAFÍOS	INDICADORES
Semana del emprendedurismo.	Evento Lemonade Day con escuela secundarias.
Plataforma de capacitación.	Plataforma para ofrecer cursos a distancia, de forma sincrónica y asincrónica.
Articulación con UNRaf Tec.	3 Asistencias técnicas a emprendedores/as realizadas.
Crecimiento Tienda UNRaf.	8 Nuevos productos Tienda UNRaf. 1 plan de marketing, difusión y ventas definido y ejecutado.
Consolidación de las capacitaciones a medida.	Expansión de cursos a medida a nuevas empresas. Creación de tres nuevas capacitaciones a medida.
Fomento de las habilidades para emprender.	Docentes: 2 talleres y 20 profesores formados. Red de Profesores emprendedores: Diseño de la Red de profesores emprendedores, Difusión de la Red, Inscripción de docentes en la Red y 20 profesores en la Red. 5 profesores en UNRaf Start Up. 30 estudiantes en UNRaf Start Up. Comunidad No UNRaf: Curso Expande dirigido a 4 comunas; nueva edición de las tres Diplomaturas del área; 1 UNRaf Start Up in company.
Fortalecimiento interno	1 documento que detalle las actividades y procesos del área. Asistencia a un congreso mundial y uno local afines a la temática. 1 encuesta ejecutada para 1.000 estudiantes sobre Propensión emprendedora en estudiantes de UNRaf. 1 informe de resultados sobre la propensión emprendedora estudiantes UNRaf 2024.

UNRaf TEC

DESAFÍOS	INDICADORES
Consolidación de la difusión: presentación de casos y experiencias del Centro.	Cantidad de publicaciones realizadas por tipo: 5. Cantidad de proyectos presentados a convocatorias con empresas: 20.
Fortalecimiento de la búsqueda de proyectos y convocatorias, incluidas internacionales.	Cantidad de proyectos presentados a convocatorias para fortalecimiento del centro: 3. Cantidad de proyectos internacionales: 1.
Fortalecimiento del ordenamiento interno del centro.	Cantidad de procedimientos realizados: 3.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA RAFAELA

DESAFÍOS	INDICADORES
Creación del/los instituto/s.	8 investigadores/as por línea. 1 Instituto de doble dependencia creado. 10 reuniones para definir Propuesta de el/los Institutos. Proyecto de creación de el/los Institutos.
Visibilización de los resultados de las investigaciones de becarios/as e investigadores/as.	10 participaciones en medios de comunicación o sitio web del CIT. 2 proyectos de divulgación y articulación con instituciones educativas. 3 actividades para la Agenda de la Ciencia y la Tecnología (Rafaela). 1 actividad en la Semana Argentina de la Ciencia y la Tecnología.
Planificación de eventos académicos en el marco de los 10 años de la UNRaf.	2 eventos científicos académicos.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

DESAFÍOS	INDICADORES
Control de los principales procesos y reporte al Rector.	Informes a presentar (8): Capital Humano. Compras y Contrataciones. Gestión Académica. Subsidios y Transferencias. Formulación y Ejecución Presupuestaria. Cierre de Ejercicio. Cuenta de Inversión. Programas y Proyectos con Financiamiento Internacional.
Re-certificación ISO 9001/2015.	Etapas: Proyecto de Resolución. Defensa en Comisiones. Aprobación del Sistema de Control Interno de la UNRaf (Consejo Superior).
Modificación y formalización del SCI.	Certificación IRAM.

DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

DESAFÍOS	INDICADORES
Implementación TIC Edificio E21.	NOC implementado y en funcionamiento. Implementación de equipamiento en E21.
Seguridad de la Información.	Desarrollo de Política de Backup y uso de Datos. Implementación Sistema de Backup. Sistema de medición y control de tráfico de red. Diagnóstico de ciberseguridad y aplicación de medidas correctivas.
Ecosistema SIU.	Implementación de Pirapire. Integración de sistemas SIU.
Diseño WEB.	Auditoría de Sitio y Aplicación de SEO .
Desarrollo de Herramientas de digitalización.	Credencial UNRaf. Digitalización de entrega de componentes. Portal de empleo. Integración Reloj registro de horarios.
Desarrollo de capacidades en el Área de Ciencia y Análisis de Datos.	Definición de perfiles y proceso de inducción. Incorporación de 1 Perfil. Servidores de Base de datos replicados.
Desarrollo de herramientas para análisis visual de datos.	Sistema de Análisis Visual de Datos de Personal de UNRaf. Sistema de Análisis Visual de Pasantías. Sistema de Análisis Visual de Indicadores de Gestión Estratégica.

EDITORIAL

DESAFÍOS	INDICADORES
Desarrollo del área publicaciones.	1 Llamado a presentación de obras. Mensual: Publicación de la convocatoria en sitio web y redes sociales. 2 Revisión de bases y condiciones, y de pautas de presentación. 1 Plan de comunicación 2024.
Fortalecimiento de la editorial.	2 Participaciones en cursos y formaciones acreditables. 5 Participaciones en foros, asambleas y debates. 1 Contratación de asesor profesional externo. 1 Desarrollo de planificación estratégica comercial.
Difusión	Nuevas instalaciones para el área: reorganización de la maquinaria para mejor flujo de trabajo. Asesoría legal externa. Participación bimestral en eventos institucionales para mayor visibilización. Desarrollar estrategias de marketing específicas para cada libro para aumentar su visibilidad.
Publicaciones	1 ajuste anual de pautas de 100% publicación y reglamento. 1 plan de comunicación:100%. 1 publicación con autores externos a la UNRaf: 20%.
Desarrollo de la marca	1 apartado web completo e intuitivo:100%. 2 proyectos conjuntos con el municipio local: 40%. 1 curso abierto a la comunidad: 40%. 1 actividad de articulación con comunidad UNRaf: 0%.

DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

DESAFÍOS	INDICADORES
Articulación con cátedras para acciones de internacionalización en casa y con universidades partners.	2 reuniones con las Direcciones de carrera. 6 acciones de internacionalización en cátedras UNRaf.
Desarrollo de acciones de vinculación nacional e internacional.	2 reuniones con decanos y articulación para organización de jornada. 10 asistentes a la jornada. 20 asistentes a la conferencia sobre China. 10 asistentes al curso de español. 3 participaciones en congresos/ seminarios. 50% de convenios renegociados. 3 nuevas universidades partners. 5 carreras que hagan los brochures.
Desarrollo y difusión de la movilidad estudiantil saliente y entrante.	1 reunión informativa, 4 charlas anuales y visita a 20 cursos.
Fortalecimiento de los programas de familias anfitrionas y tutores internacionales.	5 tutores pares voluntarios seleccionados y capacitados. 50% más de inscripciones de familias anfitrionas.

De la misma manera, se trabajó con los Proyectos Transversales propuestos para 2024: Jornadas de puertas abiertas, SUDOCU, Digitalización de actas y Cuadernos de cátedra. Se realizaron encuentros en mayo, septiembre y diciembre, en los que se desarrollaron acciones y los ajustes para su concreción.

Los resultados fueron los siguientes:

PROYECTOS TRANSVERSALES 2024

JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS

DESAFÍOS	INDICADORES
Articulación con cátedras para acciones de internacionalización en casa y con universidades partners.	Reuniones con las Direcciones de carrera. 6 acciones de internacionalización en cátedras UNRaf.
Desarrollo de acciones de vinculación nacional e internacional.	2 reuniones con decano/as y articulación para organización de jornada. 10 asistentes a la jornada. 20 asistentes a la conferencia sobre China. 10 asistentes al curso de español. 3 participaciones en congresos/ seminarios. 50% de convenios renegociados. 3 nuevas universidades partners. 5 carreras produjeron los brochures.
Desarrollo y difusión de la movilidad estudiantil saliente y entrante.	1 reunión informativa, 4 charlas anuales y visita a 20 cursos.
Fortalecimiento de los programas de familias anfitrionas y tutores internacionales.	5 tutores pares voluntarios seleccionados y capacitados. 50% más de inscripciones de familias anfitrionas.
Logro en que todas las universidades partners de países limítrofes tengan representantes.	Al menos 10 participantes de distintos países.
Incorporación de actores de la comunidad UNRaf en la participación y organización.	Participación de al menos 1 decanatura, 4 docentes para dictado de charlas, 10 estudiantes de la UNRaf.
Promover el interés para el público participante.	50 % de resultado de encuestas de satisfacción positivas.
Conocimiento de la identidad de la UNRaf y la cultura Argentina, de Rafaela y la región.	3 actividades culturales (música, gastronomía, entre otras). Visita a 3 empresas/instituciones de Rafaela y la región.

SUDOCU

DESAFÍOS	INDICADORES
<p>Digitalización de la administración de la UNRaf respetando la legalidad de los actos administrativos.</p> <p>Información estratégica para la toma de decisiones.</p>	<p>Plan de capacitaciones formulado y validado. Plan de puesta en marcha de digitalización de procesos formulado y validado. Cantidad de procesos digitalizados en 2024.</p> <p>Cantidad de indicadores de gestión medibles y visualizables. Reglamento de procedimientos administrativos aprobado por el Consejo Superior. Manual de uso de Sudocu actualizado y validado.</p>

ÁREA SECRETARÍA ACADÉMICA y DIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (DGTIC)

DESAFÍOS	INDICADORES
<p>Digitalización de actas de regularidad, promoción y exámenes finales.</p>	<p>1 alternativa de implementación de actas digitales consensuada entre S.A. y DGTIC. 1 sistema instalado y configurado. 1 prueba completa de funcionamiento. 1 instructivo de actas digitales comunicado a todas las direcciones de carrera. Todas las actas de regularidad, promoción y exámenes finales digitalizadas en el 2do cuatrimestre.</p>

CUADERNOS DE CÁTEDRA

DESAFÍOS	INDICADORES
<p>Aumento de la recepción de material. Edición de Reglamento. Visibilización de material.</p>	<p>3 reuniones con las/o decanas/o. 2 llamados a presentación de obras. 1 Plan comunicacional: visibilización y difusión de convocatoria (comunicado institucional). Publicación de la convocatoria en sitio web y redes sociales. 1 revisión de bases y condiciones, y de pautas de presentación. Incorporación de 4 evaluadores y correctores.</p>



Plenario Mayo 2024



Plenario diciembre 2024

Los resultados de avance del proceso de planificación 2024 al mes de diciembre fueron los siguientes:

Cumplimiento Planificación 2024

Área	Desafío	Meta	Indicador	% de avance (19/10)	% de avance (dic)
Secretaría Académica	Organización del Departamento de posgrados y cursos de formación académica.	1 responsable a cargo. 1 Informe de situación realizado. 1 detalle de pautas comunes elaborado. 2 posgrados aprobados sin observaciones. 1 Informe de desempeño de los posgrados desarrollados en 2024.	Total de posgrados aprobados sin observaciones / Total de posgrados evaluados.	100	100
	Organización del Departamento de Tecnologías educativas y Educación a distancia.	1 equipo asignado y conduciendo. 1 plan de acción 2024 elaborado. 1 equipo SIED trabajando con funciones bien definidas. 1 Informe positivo de acreditación de SIED. 1 Informe final de desempeño por carrera/materias que aplicaron al 50% de virtualidad. 1 Informe final de desempeño del SIED.	Número de informes presentados / Total de informes planificados.	90	90
	Organización de la estructura de Alumnado según las responsabilidades requeridas para cada proceso.	1 evaluación de procesos y responsables de Alumnado. 1 reunión interna con Alumnado para comunicar procesos y responsables. 1 evaluación de desempeño de los procesos y acciones a tomar.	Total de evaluaciones realizadas / Total de procesos evaluados.	85	85
	Puesta en funcionamiento y difusión del Repositorio Institucional Digital (RID).	1 interfaz de usuario diseñada. Todos los objetos digitales recibidos e ingresados. 1 informe de métricas de uso del repositorio. 1 capacitación a investigadores/docentes.	Número de visitas al repositorio / Total de visitas esperadas.	75	75
	Configuración y monitoreo del sistema Sanaviron Quilmes (SQ) para cada propuesta formativa.	1 responsable académico definido. Todas las propuestas cobrables 2024 configuradas en SQ. Reportes de propuestas formativas cobrables administradas por SQ/sin SQ.	Total de propuestas configuradas en SQ / Total de propuestas formativas.	90	100
Secretaría de Articulación con la Comunidad	Rediseño del uso de los fondos recibidos y a recibir por parte de la SPU.	100% de los proyectos rendidos a diciembre de 2024.	Total de proyectos rendidos/Total de proyectos.	70	95
	Formalización de la perspectiva de Salud en las políticas de Bienestar Universitario.	6 actividades. 100%.	Número de actividades realizadas.	100	100

			Total de estudiantes participantes.		
	Validación de la posibilidad de implementación de TEHUELCHÉ para la gestión de las becas.	100%.	% de avance en la implementación de Tehuelche.	100	100
	Revisión del modelo de becas 2024.		Total de becas entregadas/total de becas planificadas.	100	100
	Fomento de la articulación con el área de graduados/as e inserción laboral a través de acciones conjuntas.	2 propuestas. 200 estudiantes. 100%.	Número de propuestas conjuntas realizadas. Total de estudiantes participantes.	90	100
	Regionalización de las políticas que sean posibles de Bienestar Universitario en propuestas a distancia.	2 propuestas. 20 estudiantes.	Número de propuestas implementadas. Total de estudiantes participantes.	100	100
	Revisión del modelo de programas de Bienestar Universitario (deportes, cultura, voluntariado).	4 programas. 500 participantes.	Número de programas revisados. Total de participantes.	100	100
Secretaría Económico Financiera	Fortalecimiento del equipo.	Primeros Auxilios. Vacunación.	Capacitaciones planificadas vs. dictadas.	70	70
	Reglamento de bienes inmuebles.	Tratamiento en Consejo Superior.	Reglamento aprobado por Consejo Superior.	10	10
	Sistemas.	Sipagos.	Implementado/no implementado.	80	95

		Sanavirón.	Implementado/no implementado.	100	100
	Obras.	E21.	Avance obra real vs. proyectado.	80	80
		Construir Ciencia.	Avance obra real vs. proyectado.	37	37
Secretaría General	UNRaf Global: puesta en marcha de UNRaf Global.	Instalar UG internamente. Lanzar las primeras ofertas internacionalmente.	2025: 1 Maestría. 3 CCC. 1 carrera de grado 2024. 4 diplomaturas. 4 cursos. 12 propuestas presentadas y realizadas. Puesta en marcha de la comunicación integral de la propuesta.	85	100
	Coordinación de las acciones para la implementación del plan 2030.	Plan 2024 finalizado. Plan 2030 formulado. Plan 2025 realizado.	% de avance en implementación de planes 2024. Planificación 2025 realizada y 2030 realizada.	40	70
Secretaría de Investigación y transferencia tecnológica	Sistematización de la información del área.	10 métricas de función I+D+i de la SITT.	Definición conceptual y operacional de métricas (indicadores CTI).	60	60
		1 relevamiento anual de actividades científicas y tecnológicas (RACT-Mincyt).	Respuesta a término del Relevamiento anual de actividades científicas y tecnológicas (RACT-Mincyt).	100	100
		1 acuerdo específico con CONICET para la implementación de SIGEVA.	Firma del acuerdo específico.	25	50

		1 Sistema SIGEVA implementado.	Sistema en funcionamiento.	0	0
		1 capacitación dictada para usuarios/as del sistema SIGEVA.	Cantidad de capacitaciones. Cantidad de participantes.	0	0
		1 Tablero de control para la gestión de la información.	Diseño e integración de datos del sistema SIU y propios.	75	75
	Involucramiento de estudiantes a la tarea de I+D.	1 Convocatoria a Becas de Iniciación en Investigación de la UNRaf implementada.	Convocatoria reglamentada e implementada.	80	100
	Gestión de convocatorias de proyectos de investigación interna y externa.	1 Convocatoria PICTO 2022 en ejecución y con seguimiento.	Cantidad de proyectos en ejecución.	0	0
		27 Proyectos de la Convocatoria 2021 evaluados.	Cantidad de proyectos evaluados.	60	70
		18 Proyectos de la Convocatoria 2022 en ejecución.	Cantidad de proyectos activos.	75	100
		41 Proyectos de la Convocatoria 2023 en ejecución.	Cantidad de proyectos activos.	75	100
	Gestión programa PROUN.	1 Proyecto PROUN 2023 rendido.	Rendición presentada.	75	75
		1 Proyecto PROUN 2024 diseñado y presentado.	Proyecto aprobado.	100	100

	Mejora de procesos de vinculación.	1 procedimiento administrativo de la UVT.	Procedimiento formalizado.	25	50
	Fortalecimiento de la visibilidad y difusión de los resultados de investigación.	1 taller de herramientas para la publicación de resultados científicos.	Cantidad de participantes.	0	75
		1 jornada científico-académica ejecutada.	Cantidad de trabajos presentados.	75	100
		1 producto editorial publicado de compilación de resultados.	Obra editada y publicada.	40	85
Secretaría General	Coordinación de los planes de mejora resultantes del proceso de evaluación institucional.	Evaluación externa finalizada.	% de avance de implementación de planes de mejora. n° de planes de mejora definidos.	100	100
	Implementación de la gestión digital de expedientes mediante la plataforma SUDOCU.	Implementar la gestión digital de expedientes mediante la plataforma SUDOCU.	% de avance de plan presentado.	70	
	Fortalecimiento del área de graduados.	Fortalecer el área de graduados.	5 actividades realizadas: bolsa de empleo, adscripciones, encuesta de inserción y acciones por carrera para el último año, acto y camino del graduado/a.	80	100
FTEID	Readecuación de la planta docente.	Planta docente optimizada.	92% de los cargos docentes con dedicación completa.	100	100
	Continuación con la implementación de la Carrera Docente.	6 planes presentados y evaluados.	No se realizó la convocatoria.	0	0

	Diseño del plan de Concursos Docentes 2024.	1 Plan de concurso aprobado. 7 docentes concursados	Plan de Concursos Docentes aprobado por el Consejo Superior. Sustanciación de 4 concursos.	80	80
	Asignación de los docentes de la Facultad a las áreas de conocimiento de la Facultad y programación de al menos una actividad anual por área.	133 docentes asignados a cada área de conocimiento de la Facultad. 1 actividad por área.	133 docentes en 13 áreas de conocimiento. 7 áreas realizaron actividades .	54	54
FEP	Definición de un sistema de créditos académicos según la resolución vigente.	1 plan de acción cargado en plataforma SACAU. 1 reglamento aprobado de créditos académicos. Nuevos planes de estudio 2024 ajustados según reglamento.	Total de planes ajustados / Total de planes de estudio.	80	100
	Adecuación de la planta docente a la nueva realidad de la Universidad.	80% docentes con dedicación cubierta.	Total de docentes con dedicación completa / total de docentes.	100	100
	Mejora en la comunicación del rol de las facultades y las áreas en el claustro docente.	1 sensibilización. 1 newsletter.	Newsletter planificado/ Newsletter implementado.	100	100
	Avance en la implementación de los ODS en UNRAF.	1 publicación realizada. 1 presentación en evento. Tablero de ODS.	Número de ODS alcanzados. Número de proyectos que transversalizan los ODS.	80	80
	Fortalecimiento del área de lenguas extranjeras y ampliación del trabajo de la Facultad con dos nuevas áreas: Deportes y Administración.	1 curso para docentes y no docentes dictado. 1 curso para estudiantes dictado. 1 materia en idioma inglés ofrecida. 1 plan de trabajo para las áreas mencionadas. 1 actividad en el marco de las áreas mencionadas.	Total de cursos dictados. Total de materias en inglés ofrecidas.	80	70
	Presentación del primer doctorado de la UNRAF.			100	100

FCSH	Continuación de la implementación de la Carrera Docente en el ámbito de la Facultad (transversal entre las 3 Facultades).	Institucionalizar la Carrera Docente.	1 Diseño y aprobación de nueva convocatoria a docentes recientemente concursados. 1 Taller de sensibilización y formación. 5 Tutorías de asesoramiento en la postulación a Carrera Docente. 1 Comisión evaluadora constituida. 5 planes evaluados. 1 Diseño y aprobación de convocatoria voluntaria a docentes interinos.	0	0
FCSH	Continuación con el proceso de regularización y fortalecimiento de la planta de profesores/as-investigadores/as de la Facultad.	Regularizar y fortalecer la Planta Docente de la Facultad.	1 Aprobación del plan de concursos docentes 2024 (se estima 5 cargos por cuatrimestre). 10 Tutorías de asesoramiento para aspirantes. Profesores y 2 profesor-auxiliar regularizan.	80	90
FCSH	Continuación de la promoción en la formación de los profesores/as-investigadores/as de la Facultad y la participación en actividades de Investigación y/o Articulación con la Comunidad.	Ampliar y fortalecer la Investigación y la Articulación con la Comunidad.	4 Propuestas de formación y capacitación en servicio. 2 reuniones con profesores en instancias de formación y/o tesis. 80% de la planta docente participa en jornadas, congresos y eventos. 10 proyectos presentados a convocatorias UNRaf 2024 (Investigación y Articulación con la Comunidad).	70	80

CIT Rafaela	Creación del/los Instituto/s.	8 investigadores/as por línea	Cantidad de Investigadores.	75	75
		Formalizar el CIT en Institutos de doble dependencia.	Proyecto de creación de el/los Instituto/s.	50	75
			1 Instituto de doble dependencia creado.	0	0
		10 reuniones para la discusión y escritura de la Propuesta de el/los Instituto/s.	Reuniones sobre la creación de el/los Instituto/s.	70	100
	Visibilización de los resultados de las investigaciones de becarios/as e investigadores/as.	10 participaciones en medios de comunicación o sitio web del CIT.	Participación en medios de comunicación o sitio web del CIT.	100	100
		2 proyectos de divulgación y articulación con instituciones educativas.	Proyectos de divulgación y articulación con instituciones educativas.	50	50
		3 actividades en el marco de la Agenda de la Ciencia y la Tecnología (Rafaela).	Actividades en el marco de la Agenda de la Ciencia y la Tecnología.	0	0
		1 actividad en la Semana Argentina de la Ciencia y la Tecnología.	Actividad en la Semana Argentina de la Ciencia y la Tecnología.	0	0
		Organización y planificación de eventos académicos en el marco de los 10 años de la UNRaf.	2 eventos científicos académicos.	Organización y planificación de eventos científicos académicos.	100
	UNRaf Tec	Consolidación de la difusión: presentación de casos y experiencias del Centro.	5 publicaciones realizadas.	Cantidad de publicaciones realizadas por tipo.	220

	Fortalecimiento en la búsqueda de proyectos y convocatorias.	20 proyectos presentados con empresas. 3 proyectos presentados para fortalecimiento del Centro. 1 proyecto internacional.	Cantidad de proyectos presentados a convocatorias con empresas. Cantidad de proyectos presentados a convocatorias para fortalecimiento del Centro. Cantidad de proyectos internacionales.	75 66 200	75 66 200
	Fortalecimiento del ordenamiento interno del Centro.	Realizar 3 procedimientos vinculados a mantenimiento de equipos de investigación.	Cantidad de procedimientos realizados.	0	0
	Fortalecimiento de los vínculos con el sector socio productivo nacional e internacional.	Visitar al menos 30 empresas.	Cantidad de empresas visitadas.	133	166.67
Desarrollo emprendedor	Fomento de las habilidades para emprender.	UNRaf Start Up: 5 profesores en UNRaf Start Up. 30 estudiantes en UNRaf Start Up. 2 proyectos finalistas.	Cantidad de profesores involucrados. Cantidad de estudiantes involucrados. Cantidad de proyectos finalistas.	75	100
		Red de profesores emprendedores: 2 talleres para profesores realizados. 15 profesores involucrados en la Red.	Red implementada. Cantidad de profesores involucrados.	0	50
		Semana del emprendorismo: 1 evento "Lemonade day" con escuelas secundarias realizado.	Evento realizado.	25	100
		Día internacional de la pequeña y mediana empresa: 1 evento realizado para conmemorar el día.	Evento realizado.	100	100

		Investigación: 1 encuesta ejecutada para 1.000 estudiantes sobre Propensión emprendedora en estudiantes de UNRaf.	Cantidad de estudiantes entrevistados.	0	0
	Consolidación y expansión de cursos y formación a medida.	5 nuevas empresas involucradas en formación.	Cantidad de empresas involucradas en formación.	10	100
	Crecimiento de la Tienda UNRaf.	5 nuevos productos en Tienda UNRaf. 1 concurso realizado. 1 plan de marketing, difusión y ventas, definido y ejecutado.	Cantidad de productos incorporados. Concurso ejecutado. Plan de marketing definido y ejecutado.	50	80
Internacionales	Articulación con cátedras para acciones de internacionalización en casa y con universidades partners.	2 reuniones con las Direcciones de carrera.	Cantidad de reuniones concretadas.	100	100
		6 acciones de internacionalización en cátedras UNRaf.	Cantidad de acciones realizadas.	50	100 (8)
	Desarrollo de acciones de vinculación nacional e internacional.	2 reuniones con decanatos y articulación para organización de jornada.	Suspendida.	0	0
		10 asistentes a la jornada.	Suspendida.	0	0
		50 asistentes al Foro de comercio electrónico (proyecto transversal).	Cantidad de asistentes.	100	100
		3 participaciones en congresos/ seminarios.	N° de eventos en los que se participó.	70	70

		50% de convenios renegociados.	Cantidad de convenios renovados.	60	80
		3 nuevas universidades partners.	Cantidad de convenios nuevos.	100	100 (12)
		5 carreras que realicen los brochures.	Cantidad de brochures.	20	20
	Desarrollo y difusión de la movilidad estudiantil saliente y entrante.	1 reunión informativa. 4 charlas anuales. Visita a 20 cursos.	Cantidad de reuniones: 2. N° de charlas: 3. N° de visitas a cursos: 20.	100 80 60	100 100 60
	Fortalecimiento de los programas de familias anfitrionas y tutores internacionales.		Cantidad de tutores.	100	100
		50% más de inscripciones de familias anfitrionas.	Cantidad de familias nuevas	30	50
Editorial	Publicaciones	Nueva convocatoria. Ajuste de pautas de presentación y reglamento. Plan de comunicación.	1 convocatoria anual. 3 publicaciones. 2 actualización publicaciones en sitio web. 2 revisiones anuales de bases, condiciones y pautas de presentación.	90	100
	Cuadernos de Cátedra	Convocatoria para edición y publicación. Distribución con biblioteca y autores.	4 cuadernos de cátedra editados y publicados. 40 cuadernillos físicos para autores. 8 cuadernillos físicos para Biblioteca.	100	100

			1 presentación anual		
	Difusión	Participaciones en eventos y ferias. Realizar un spot institucional del área.	1 spot institucional del área.	40	40
Informática	Conectividad Edificio E21	Migración Acceso ARIU e implementación de conectividad en el edificio E21.	Acceso Migrado. Conectividad implementada.	5	10
	Ciberseguridad	Realizar auditorías, simulacros de incidentes y capacitación al personal.	Capacitación del Personal. Plan de auditoría.	25	50
	Medición y análisis de Tráfico de Red.	Implementación de un sistema de monitoreo para analizar el uso y rendimiento de la red.	Vistas de reportes automáticos generados.	60	80
	Implementación de equipamientos E21.	Suspendida.			
	Implementación Pirapire.	Implementación del sistema para facturación.	Sistema implementado.	90	90
	Implementación Kubernate para Sudocu.	Despliegue de los sistemas Arai documentos usuarios, Huarpe y SUDOCU e infraestructura de servidores necesaria.	Implementación en Producción.	80	100
	Integración de sistemas SIU.	Integración de sistema de SiPago, Sanaviron Quilmes Pilaga, Guaraní.	Integración de Sistemas.	60	70
	Digitalización de la entrega de componentes.	Sistema suspendido.			

	Integración de intranet con Power BI.	Suspendida.			
	Políticas de Backup.	Mejorar la política actual configurando backups fuera del sitio y desarrollar un plan de recuperación ante desastres.	Respaldados fuera del sitio. Simulaciones de DRP realizadas. Política de Backup aprobada.	70	80
	Políticas de uso de Datos.	Definir una política de acceso a los datos, uso y protección, en concordancia con la Ley N°25.326.	Política de acceso a Datos.	0	0
	Rediseño WEB.	Mejorar el posicionamiento orgánico de la Universidad en los Buscadores.	Mejora en el posicionamiento web.	100	100
	Proceso de Mantenimiento.	Realizar el Mantenimiento anual de todos los equipamientos TICs.	Proceso cumplido.	100	100
Auditoría interna	Control de los principales procesos y reporte al Rector.	Informe Capital Humano.	Informe	100	100
		Informe Compras y Contrataciones.	Informe	80	100
		Informe Gestión Académica.	Informe	10	40
		Informe Subsidios y Transferencias.	Informe	40%	100
		Informe Formulación y Ejecución Presupuestaria.	Informe	100%	100

		Informe Cierre de Ejercicio y Cuenta de Inversión.	Informe	100	100
		Informe Programas con Financiamiento Internacional.	Informe	10	10
Certificación ISO 9001/2015.		Definición de objetivos, planes de acción e indicadores de las áreas del Alcance.	Etapas del Plan de Desarrollo Institucional UNRaf.	100	100
		Definir Programa Anual de Auditoría.	Programa Anual de Auditoría.	100	100
		Definir Programa Anual de Capacitación (RRHH).	Programa Anual de Capacitación (RRHH).	100	100
		Análisis de contexto.	Análisis de Contexto Abril 2024 y Octubre 2024.	100	100
		Tratamiento de No conformidades, observaciones y oportunidades de mejora.	Tratamiento y cierre de hallazgos.	80	100
		Auditorías Internas.	Informes de Auditoría Interna.	100	100
		Reunión de Revisión por la Autoridad.	Informes	100	100

		Auditoría externa IRAM.	Informes de Auditoría IRAM.	0	100
	Modificación y formalización del SCI.	Aprobar el Sistema de Control Interno de la UNRaf.	Proyecto de Resolución.	0	0
			Defensa en Comisiones.	0	0
			Aprobación del Sistema de Control Interno de la UNRaf (Consejo Superior).	0	0

Aportes de la evaluación institucional

Respecto a la evaluación externa efectuada por parte de CONEAU en julio de 2023, se recibió la devolución elaborada por el organismo luego de la visita técnica de los representantes. A partir de las observaciones y conclusiones presentadas, los equipos de trabajo procesaron la información y produjeron un documento que se envió en enero de 2025, asumiendo compromisos de gestión para la próxima evaluación institucional. Tanto la autoevaluación institucional realizada en 2023, como las sugerencias recibidas de CONEAU y los resultados de la planificación anual, constituyeron el marco referencial sobre los cuales la UNRaf sentó las bases para el planeamiento institucional 2024 y la posibilidad de proyectarse a 2030, a través del nuevo proyecto, UNRaf hacia el 2030.

A modo de síntesis

El proceso de planificación estratégica de la UNRaf inició sus primeros pasos en el año 2018. El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) llevó a cabo diversas acciones ininterrumpidamente para institucionalizarlo.

Como emergentes de este proceso se destacan la definición de los valores institucionales, la actualización del Estatuto de la Universidad y el desarrollo de la primera evaluación institucional.

En términos de equipo de gestión, la Universidad logró consolidar esta iniciativa como parte de su esquema de trabajo. Se generaron espacios de diálogo para desarrollar objetivos a mediano y largo plazo. Además, permitió la incorporación de otras áreas estratégicas de la Universidad al proceso y el desarrollo de proyectos transversales de impacto global en la institución. No es menor mencionar que el proceso pudo sostenerse a pesar de desafíos coyunturales como una pandemia, modificaciones en las direcciones/liderazgo de áreas internas, cambio de gobierno a nivel local, provincial y nacional.

En vistas de haber cumplido 10 años, resulta necesario proyectar la UNRaf de los próximos años. Si bien el accionar del PDI continúa, la propuesta hacia el 2030 invita al equipo a soñar y construir la UNRaf del futuro.

Anexos

- [Informe de gestión 2018](#)
- [Plan de Desarrollo Institucional - período 2018-2020](#)
- [Plan de Desarrollo Institucional - año 2021](#)
- [Plan de Desarrollo Institucional - año 2022](#)
- [Plan de Desarrollo Institucional - año 2023](#)
- [Plan de Desarrollo Institucional - año 2024](#)
- [Presentación de hitos - plan estratégico](#)

Bibliografía

Asociación de Universidades Grupo Montevideo. (2020). Convenio Marco de Cooperación entre la Asociación de Universidades Grupo Montevideo y la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. AUGM. <https://cutt.ly/cehUuZeM>

Giménez Milán, C. ; Acosta Güemes, L. (2024). Planificación estratégica universitaria: educación para la ciudadanía global y competencias interculturales. *Revista educación superior y sociedad: nueva etapa*, 36, 1, pp. 262-284. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.784>

Marín, M. (2021). Estudio comparativo: Planificación estratégica en universidades latinoamericanas. Plan estratégico Universidad Nacional de Cuyo.

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2017). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL.

Schwaber, K.; Sutherland, J. (2020). La Guía Scrum. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J.; Strickland, A. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. The McGraw-Hill

UNRaf (2015). Estatuto provisorio de la Universidad Nacional de Rafaela. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-3264-2015-258231/texto>

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

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

