



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

**Plano de  
Desenvolvimento Institucional  
2022-2026**

**Comissão Permanente de Gestão do Plano de Desenvolvimento  
Institucional (PDI) encarregada de analisar e reapresentar a  
Proposta de PDI 2022-2026 ao Conselho Universitário**

**Maysa Furlan – Vice- Reitora – Presidente**

**Ademir Machado dos Santos**

**Andréia Affonso Barreto Montandon**

**Antonio Cezar Leal**

**Aparecida Saturnino M. Romero**

**Araldo José Milanezi Vieira**

**Aureo Evangelista Santana**

**Celso Antonio Rodrigues**

**Claudia Suzana Thomazini Camargo**

**Cristiane Yumi Koga Ito**

**Daniela Altieri Tita**

**Dionízio Paschoareli Júnior**

**Djalma Santos Bovolenta**

**Doris Hissako Matsushita**

**Flávia Maria Bastos**

**Helber Holland**

**Jacqueline do S. Costa T. Caramori**

**José Celso Freire Junior**

**Katia Aparecida Biazotti**

**Leonardo Lemos de Souza**

**Luis Eduardo Domingos da Roz**

**Luiz Fernando Rolim de Almeida**

**Marcelo Batista Hott**

**Marcos Franke Pinto**

**Maria Elisabete Lima Rosani**

**Maria Odila Hilário Cioffi**

**Milton Vieira do Prado Junior**

**Ney Lemke**

**Rogério Luiz Buccelli**

**Rosemary Adriana C. Marcantonio**

**Sergio Ricardo Batlouni**

## Sumário

Breve histórico	4
Missão	6
Visão	6
Princípios	6
Organização administrativa e de infraestrutura	6
Planejamento, finanças e Gestão da Universidade	9
Políticas acadêmicas	10
Ensino de graduação e de pós-graduação	10
Pesquisa	12
Extensão universitária e cultura	13
Internacionalização	16
A AUIN e o Empreendedorismo	17
Plano de Desenvolvimento Institucional	17
Pandemia de Covid 19	18
Princípios para o Plano de Desenvolvimento Institucional	22
Avaliação e acompanhamento do PDI	24
Quadro 1	25

## **Breve histórico<sup>1</sup>**

A Unesp é uma universidade jovem, descentralizada e multicâmpus. Fundada em 1976 no governo de Paulo Egydio Martins, é uma autarquia denominada Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp. Sua formação se deu pela articulação de institutos isolados de ensino superior do estado de São Paulo, distribuídos por todo o território paulista, constituindo assim um dos três sistemas públicos estaduais de ensino superior. No momento de criação da Unesp, os institutos passaram a receber a denominação de Unidades Universitárias e tinham 1.700 docentes (50% doutores) e 11 mil alunos.

A forte presença universitária promovida pela instituição traria nova realidade social e econômica às cercanias de seus Câmpus, com o afluxo de muitos estudantes de outras regiões do estado e do Brasil. Paralelamente, tendo como foco central a promoção do ensino e do conhecimento, os institutos cumpriam intensa e multifacetada interação com a comunidade (extensão), promoviam o ensino associado à formação profissional e fomentavam a pesquisa como base para o aprimoramento e difusão do conhecimento. Essa história inicialmente permeou as regiões de Araraquara, Araçatuba, Assis, Botucatu, Guaratinguetá, Ilha Solteira, Jaboticabal, Marília, Presidente Prudente, Rio Claro, São José do Rio Preto e São José dos Campos. O fato de serem regiões distantes entre si, com desenvolvimento social, investimentos, infraestrutura física e comunicação desiguais à época, dificultou a interação entre os câmpus da Universidade, que, com uma administração central, se configurava como um novo modelo de integração.

Em 17 de fevereiro de 1976, o primeiro reitor da Unesp, Luiz Ferreira Martins, foi indicado pelo governador a partir de uma lista tríplice elaborada por um Conselho formado pelos diretores das Unidades Universitárias. Os professores Francisco da Silva Borba e Ray de Paula e Silva completavam a lista. O referido Conselho também estabeleceu a legislação que iria nortear as atividades de ensino, pesquisa e extensão, assim como as atividades administrativas da recém-formada Unesp.

A Unesp foi se consolidando com o passar do tempo, sempre corroborando seu forte entrelaçamento com a comunidade local. Em 1988, teve sua primeira expansão, com a incorporação da Universidade de Bauru e do Instituto de Física teórica, seguida da criação, em 2003, dos denominados Câmpus Experimentais (Dracena, Itapeva,

---

<sup>1</sup> Adaptado do texto de Anna Maria Martinez Corrêa, criadora do Centro de Documentação e Memória da Unesp.

Ourinhos, Registro, Rosana, São Vicente, Sorocaba e Tupã) e de onze novos cursos de Engenharia em 2012. A criação dos campi experimentais foi acompanhada de um grande aumento de vagas e criação de novos cursos em unidades já existentes em 2003. Atualmente, está distribuída em 24 cidades com influência política, social e financeira sobre todo o estado de São Paulo, unindo o território paulista em um único Câmpus (Figura 1).

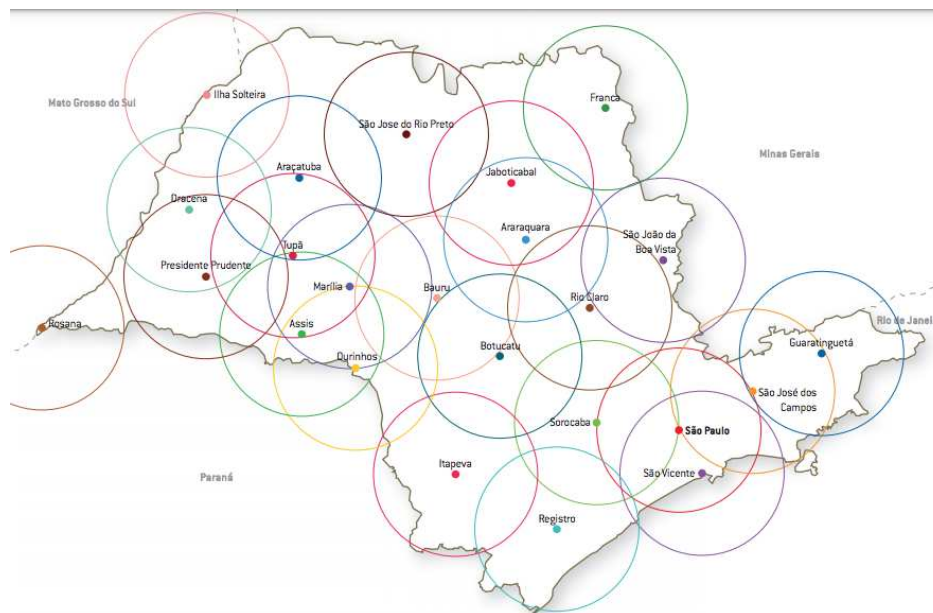


Figura 1: O território paulista e a Unesp. Cada círculo representa 100 km ao redor das cidades.

Fonte: *Unesp 40 anos / Unesp 40 years*, organização de Oscar D'Ambrosio, 1.ed., São Paulo: Editora Unesp, 2016.

Atualmente, a Unesp oferece 136 cursos de graduação com 183 opções de ingresso para mais de 39 mil alunos, 140 programas e 247 cursos de pós-graduação *stricto sensu* para outros 13.630 mil estudantes, 28 cursos de pós-graduação *lato sensu*, com cerca de 2.200 matriculados, e ensino médio e técnico para mais de 1.400 jovens. Dois mil, oitocentos e sete docentes e 47 pesquisadores atuam nos cursos de nível superior e 119 naqueles de nível técnico e médio, apoiados por 5 mil servidores técnico-administrativos.

## **Missão**

Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional compromissada com a qualidade de vida, a inovação tecnológica e social, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania.

## **Visão**

Ser referência nacional e internacional de Universidade Pública multicâmpus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, formando profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social, a ética ambiental e o respeito à diversidade, e contribuindo para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciência.

## **Princípios**

A Unesp apresenta como princípios o ensino público e gratuito de excelência, o desenvolvimento da pesquisa com inserção nacional e internacional, interação e compromisso com a sociedade pela qualificação profissional respeitando a individualidade e diversidade social e gestão transparente e democrática do orçamento público.

## **Organização administrativa e de infraestrutura**

Atualmente, a Unesp conta com 34 Unidades Universitárias, 14 Unidades Complementares e 3 colégios técnicos distribuídos em 24 cidades, compreendendo um território de mais de 75 milhões m<sup>2</sup>, com mais de 883 mil m<sup>2</sup> de área construída. Sua infraestrutura inclui: 33 bibliotecas, 5 fazendas de ensino e pesquisa, 3 hospitais veterinários, quase 2 mil laboratórios, museus, hortos, biotérios, jardins botânicos e diversos centros e núcleos de atendimento à população, como clínicas de odontologia, psicologia, fonoaudiologia e fisioterapia (<https://www2.unesp.br/portal#!/anuario/>).

A administração está organizada em órgãos colegiados centrais ligados à Reitoria e às Unidades Universitárias. As instâncias colegiadas centrais abrangem o Conselho Universitário (CO), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho de Administração e Desenvolvimento (CADE) como estruturas decisórias e

formados por representantes docentes, técnicos administrativos e discentes. Esses órgãos são assessorados pelas Câmaras de Graduação, Extensão Universitária e cultura, Pesquisa, Pós-Graduação e Coordenadorias. As atividades universitárias são desenvolvidas pelas Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão (PROPEG), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPE) e Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Cultura (PROEC) (Figura 2). Essa estrutura também ocorre nas Unidades Universitárias e Câmpus Experimentais, onde as Congregações ou Conselhos Diretores são a instância maior de decisão, assessorados pelos Conselhos de Curso de Graduação, de Pesquisa e de Extensão e Comissões permanentes.

As Unidades Universitárias, estão organizadas em: Câmpus Simples, Câmpus Complexos e Câmpus Experimentais. O modelo de estrutura administrativa de cada câmpus foi definido no momento de sua criação e apresenta características próprias de funcionamento e necessidades.

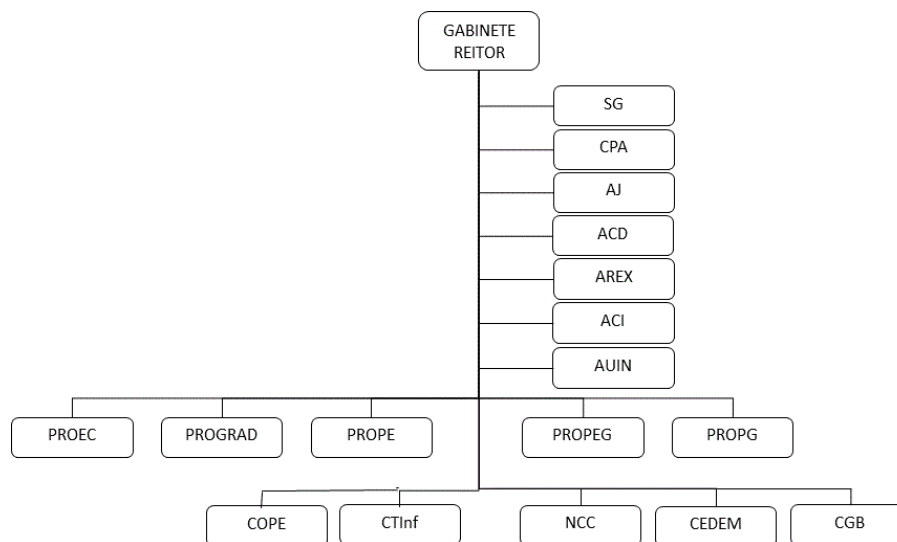


Figura 2. Organização administrativa da Unesp.

SG: Secretaria Geral; CPA: Comissão Permanente de Avaliação; AJ: Assessoria Jurídica; ACD: Assessoria de Contratação Docente; AREX: Assessoria de Relações Externas; ACI: Assessoria de Comunicação e Imprensa; AUIN: Agência Unesp de Inovação; PROEC: Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Cultura; PROGRAD: Pró-Reitoria de Graduação; PROPE: Pró-Reitoria de Pesquisa; PROPEG: Pró-Reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão; PROPG: Pró-Reitoria de Pós-Graduação; COPE: Coordenadoria de Permanência Estudantil; CTInf: Coordenadoria de Tecnologia da Informação; NCC: Núcleo de Computação Científica; CEDEM: Centro de Documentação e Memória da Unesp; CGB: Coordenadoria Geral de Bibliotecas.

A administração central apresenta coordenadorias que auxiliam na administração da Universidade. Entre elas podem-se destacar: a Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTInf), que administra toda a rede de computadores, desenvolve sistemas institucionais e presta serviços a toda a comunidade unespiana; Coordenadoria Geral de Bibliotecas (CGB), que gerencia o funcionamento da Rede de Bibliotecas da Unesp, aprimora e promove a política informacional da Universidade; Coordenadoria de Permanência Estudantil (COPE), responsável por atribuir auxílios financeiros e desenvolver ações de apoio aos estudantes de graduação que se encontram em situação de vulnerabilidade socioeconômica; Centro de Documentação e Memória da Unesp (CEDEM): preservar e difundir a Memória da Universidade e preservar e difundir a memória social no âmbito da competência da Universidade; Núcleo de Computação Científica (NCC): expandir e integrar a capacidade computacional da Unesp; firmar parcerias com outras universidades e instituições privadas, consolidar colaborações com grupos internacionais, capacitar recursos humanos em computação de grande porte, atender à demanda de docentes, pesquisadores e grupos de pesquisa cujos projetos científicos requerem grande capacidade de processamento armazenamento de dados e as Comissões: Comissão Permanente de Avaliação (CPA), que assessora o reitor em assuntos referentes à avaliação de docentes, de pesquisadores e da Universidade e a Comissão Permanente de Preservação Digital (CPPD), que é responsável pela implementação e gestão da política de preservação digital de documentos de arquivo e de outros objetos digitais; Secretaria Geral (SG): responsável pela definição de critérios e ferramentas de avaliação quantitativa e qualitativa; avaliação diagnóstica das condições de ensino, pesquisa e extensão e planejamento para obtenção dos dados; Assessoria Jurídica: prestar consultoria e assessoramento jurídico a todos os órgãos da administração central, regional e local da Universidade; representar judicial e extrajudicialmente a Universidade, propor orientações normativas para formação de jurisprudência administrativa e representar contra a validade de atos administrativos ilegítimos ou ilegais, de que tiver conhecimento no âmbito da Universidade, Assessoria de Contratação Docente (ACD): propor ao CEPE critérios para contratação docente na Unesp; analisar e manifestar-se sobre contratação de docente, professor substituto, professor Colaborador e professor Visitante; Assessoria de Relações Externas (AREX): assessorar as Pró-reitorias e as Unidades Universitárias, para a tomada de decisão na área de cooperação internacional, promover o intercâmbio cultural, científico entre a



Universidade e instituições estrangeiras; desenvolver ações, junto a entidades e empresas públicas e privadas, para a promoção do potencial de desenvolvimento de projetos da Universidade; estabelecer parcerias estratégicas para trabalhar com pesquisa, publicação conjunta, mobilidade discente, docente e técnico-administrativa, e fomentar o desenvolvimento de programas com duplo-diploma; Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI): coordenar políticas e ações de comunicação interna e externa na universidade e de relacionamento com a imprensa e propor estratégias de comunicação e imprensa integradas entre a Assessoria de Comunicação e Imprensa - ACI, desta reitoria, e a Rádio e Televisão Unesp e Agência Unesp de Inovação (AUIN); promover, divulgar e gerenciar as criações e o licenciamento das propriedades intelectuais da Unesp; interação direta com Pró-reitorias e Assessorias para ações de transversalidade e representar a Unesp em eventos e reuniões externas que envolvam inovação.

Também fazem parte da administração: a Ouvidoria, que atua na prevenção e solução de conflitos e estimula a participação do cidadão na fiscalização e planejamento dos serviços públicos, além de identificar problemas no atendimento do usuário, e o Serviço de Informação do Cidadão (SIC), com acesso aberto à comunidade, demonstrando transparência institucional.

### **Planejamento, finanças e gestão da Universidade**

Os aspectos financeiros e orçamentários da Unesp possuem regulamentação baseada na Constituição Federal e em decreto estadual. A Constituição Federal, em seu artigo 207, dispõe que *“As Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”*. Já a LDB (1996), em seus artigos 53 a 55, estabelece que, *“No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as Universidades públicas poderão: IV – elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais; V – adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento”*. A Unesp passou a contar com a sua autonomia financeira e orçamentária em 1989<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Texto redigido pela Comissão que elaborou a proposta do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2029.

Com base no artigo 5º da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do estado de São Paulo, ficou estabelecido que *"Os valores dos orçamentos das Universidades Estaduais serão fixados na proposta orçamentária do Estado para 2020, devendo as liberações mensais dos recursos do Tesouro respeitar, no mínimo, o percentual global de 9,57% da arrecadação do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS – Quota-Parte do Estado, no mês de referência"*.

Do percentual global de 9,57% da quota-parte do ICMS do estado para as três Universidades estaduais paulistas (Unesp, USP e Unicamp), 2,34% é destinado à Unesp, que representa a receita mais relevante de que dispõe para a realização de suas atividades.

O PDI é o documento que orienta a universidade nas suas ações e desenvolvimento durante o período de cinco anos. Apresenta as estratégias a serem adotadas, estabelece objetivos e metas, busca consolidar diretrizes e articula-se com o orçamento anual da universidade.

A cada exercício fiscal, o Conselho Universitário aprova um valor orçamentário nos programas e ações que compõem o PDI, como por exemplo: programa de prevenção ao COVID-19 na Unesp, programa de acessibilidade e inclusão na universidade, programa de excelência na pós-graduação e, um último exemplo, o programa de tecnologia da informação.

A gestão financeira de cada programa (19 programas) vem sendo feita por uma plataforma desenvolvida pela equipe da APE (Assessoria de Planejamento Estratégico) garantindo a transparência em todo o processo (<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/index.php>). Nesta plataforma é possível acompanhar o planejamento das ações, as metas definidas, a forma de implementação e os prazos de execução.

## **Políticas acadêmicas**

### **Ensino de graduação e de pós-graduação**

O mundo contemporâneo tem demandado a integração entre cursos e carreiras diferentes, de modo a favorecer a interdisciplinaridade e flexibilização curricular, com a manutenção da excelência da formação em cada uma das áreas. Na Unesp, os cursos de graduação articulam ensino, pesquisa e extensão e são reformulados com a

frequência necessária e de acordo com as exigências da sociedade e do mundo.

Atualmente, a Unesp oferece 136 cursos de graduação, para 39 mil estudantes, com 183 opções de entrada, em um conjunto de 64 carreiras, sendo 17 na área de Biológicas, 24 na de Exatas e 23 na de Humanas.

Em 2018, a Unesp atingiu a meta de ter pelo menos 50% de seus ingressantes constituídos de egressos da rede pública, consolidando o programa de inclusão concebido para torná-la mais acessível e plural e consolida-se como uma das Universidades mais inclusivas, sendo 35% dessas vagas ocupadas por estudantes pretos, pardos ou indígenas. No ano de 2020, o percentual de ingressantes na Unesp por meio do Sistema de Reserva de Vagas para a Educação Básica Pública (SRVEBP) foi de aproximadamente 51%.

A principal forma de ingresso na Unesp é pelo vestibular, organizado pela Fundação VUnesp. Duas novas formas de ingresso foram implantadas na Universidade para diversificação do perfil do ingressante e aperfeiçoamento do vestibular: uma delas é pela nota do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e a outra é pelo desempenho em olimpíadas científicas. Em 2020, ano de início das entradas alternativas, cerca de 5% das vagas totais para ingresso na Unesp foram preenchidas por essas entradas. Essa iniciativa ampliou a diversidade dos estudantes.

Os cursos de graduação da Unesp são avaliados com conceitos de 1 a 5 no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). A Unesp tem aproximadamente 80% de seus cursos de graduação avaliados nos conceitos 4 e 5, o que comprova seu comprometimento com a formação acadêmica. Em razão desses resultados, temos mais de dois terços dos nossos cursos de graduação com autonomia didático-pedagógica perante os órgãos competentes de regulação, supervisão e avaliação. No Índice Geral de Cursos (IGC), que é um indicador de qualidade que avalia as Instituições de Ensino Superior (IES) com conceitos de 1 a 5, a Unesp ocupa posição de destaque na faixa 5.

A Unesp oferta curso em educação a distância (EaD) para formação de professores em exercício nas redes de ensino do estado de São Paulo, atuantes nas escolas da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Em 2020, formou aproximadamente 800 professores, em parceria com o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), por meio de convênio com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A primeira edição foi oferecida pela Unesp em parceria com o Governo do Estado de São Paulo (Programa Universidade Virtual do

Estado de São Paulo – Univesp), entre 2010 e 2013, formando 992 professores. Em 2021, será oferecido novamente em parceria com o Sistema UAB, por meio de convênio com a CAPES, para 800 professores.

Para atender ao compromisso social de formação de profissionais capazes de resolver problemas complexos de uma sociedade em constante transformação, a Unesp tem buscado inovar no ensino de graduação, que está articulado às demais dimensões da pós-graduação, pesquisa e extensão, com vistas a uma formação humanística e democrática, que valoriza as diferenças e a diversidade cultural.

Em nível de pós-graduação, a Unesp tem mais de 13 mil alunos matriculados em 140 programas de pós-graduação *stricto sensu* em todas as áreas do conhecimento. Na pós-graduação *lato sensu*, são oferecidos 26 cursos de especialização e 2 programas de residência. Os programas de pós-graduação produzem, em média, 3.500 dissertações/teses e 5.300 artigos científicos ao ano.

A Unesp é a segunda Instituição de Ensino Superior em número de programas de pós-graduação, com cursos bem avaliados pela CAPES em todas as áreas. Um total de 52% são programas de excelência (notas 5, 6 e 7). Os programas já titularam 41.237 mestres e 20.672 doutores, os quais têm nucleado grupos de ensino e pesquisas no Brasil e em outros países, contribuindo com o desenvolvimento tecnológico, econômico e social. Além disso, têm contribuído com a formação de recursos humanos para o setor produtivo, por meio dos mestrados profissionais e dos cursos acadêmicos para a inovação, além das residências médica e multiprofissional, com impacto relevante para a sociedade.

A pós-graduação da Unesp tem a internacionalização consolidada com parcerias estratégicas com várias Universidades de renome mundial e financiamento Capes-PrInt, contando com o segundo maior orçamento dentre as Universidades brasileiras para atividades internacionais

## **Pesquisa**

A Unesp vem assumindo posição cada vez mais significativa em âmbito mundial, especialmente entre as Universidades mais jovens, com menos de 50 anos, acompanhando as rápidas mudanças no cenário mundial. A Pró-Reitoria de Pesquisa atua com o intuito de consolidar a Unesp enquanto Universidade de Pesquisa; promover uma maior aproximação entre a academia e a sociedade; incentivar a Iniciação Científica e trabalhos de pós-doutorado; fortalecer a pesquisa nas Unidades

Universitárias, Centros e Institutos de Pesquisa; fortalecer a divulgação científica e estimular a internacionalização de sua pesquisa científica.

A partir dos anos 1990, o crescimento na área de pesquisa da Unesp foi notável. Apenas em 2020, a Unesp foi responsável por mais de 5 mil artigos publicados em periódicos científicos, dos quais aproximadamente 40% foram publicados com participação internacional. Ainda em 2020, teve mais de 1.200 bolsas de Iniciação Científica, compreendendo as bolsas do CNPq e nossa contrapartida, representando um dos maiores programas de Iniciação Científica do CNPq em território nacional. Atualmente, a Unesp conta com aproximadamente 740 pesquisadores com bolsa em produtividade em pesquisa e 10 acadêmicos da Academia Brasileira de Ciências. O aumento qualitativo das parcerias e colaborações internacionais também tem sido notável na Unesp. A Unesp apresenta o segundo maior programa PrInt do Brasil, com 7 temas e 34 projetos de pesquisa.

A Pró-Reitoria de Pesquisa da Unesp tem como principais desafios articular a pesquisa com o ensino e a extensão universitária, estimular o aumento do número de projetos de pesquisas com financiamento externo, principalmente aqueles associados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), e promover condições para que a pesquisa possa ser realizada com qualidade em todas as Unidades Universitárias.

### **Extensão universitária e cultura**

A extensão universitária tem papel expressivo na articulação do ensino e da pesquisa na Universidade, visando a enfrentar os atuais desafios sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais para a sustentabilidade da vida, como proposto pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável globais (Agenda 2030), com objetivos e metas universais, transformadoras, abrangentes, de longo alcance e voltadas para as pessoas, com comprometimento para sua plena implementação até 2030.

São dezessete desafios globais que os países devem alcançar em conjunto e a Unesp, em seu compromisso institucional e social, deve estar inserida, juntamente com o poder público brasileiro, em ações transformadoras da sociedade, voltando-se para sua realidade regional, principalmente, pela sua ampla localização no estado de São Paulo, mas também para o conjunto da comunidade brasileira e seus grupos em situação de vulnerabilidade, valendo-se inclusive de exemplos e tecnologias internacionais de sucesso. Nesse contexto, destacam-se as ações voltadas ao estabelecimento e/ou ao fortalecimento de acordos de cooperação técnico-científica da

Unesp com órgãos públicos, organizações sociais, empresas, entidades civis etc., que propiciem a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão universitária para e com os outros setores da sociedade.

A atenção da Universidade aos ODS e aos Planos Setoriais, assim como a outros documentos de diagnóstico social e institucional, tem o objetivo primordial de evidenciar sua Responsabilidade Social e Ambiental, fomentar a interlocução política e contribuir para a interação e solução de problemas sociais relevantes, permitindo a integração de órgãos públicos, iniciativa privada, organizações não governamentais, dentre outros, e a Universidade, valorizando a extensão universitária como um *“processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico e tecnológico que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa”*,<sup>3</sup> com impactos na transformação social, institucional e na formação dos estudantes.

A Resolução MEC/CNE/CES 07/2018 consolida as diretrizes e princípios da Política Nacional de Extensão Universitária, proposta pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão (ForPROEX), e representa uma referência externa institucional, importante e necessária, para a qualificação e valorização da extensão universitária, em especial para sua curricularização nos cursos de graduação nas Unidades da Unesp, podendo também ser aplicada à pós-graduação, com elevado potencial de transformação e potencialização da relação entre a Universidade e a sociedade, notadamente por ser uma Universidade Pública e multicâmpus no estado de São Paulo.

O enfrentamento da pandemia Covid-19 e suas consequências posteriores no sistema de saúde e econômico-social, aumentando as desigualdades, o declínio funcional determinado pelo envelhecimento populacional levando à exclusão social, impacto nas relações familiares e nos sistemas de saúde, particularmente no SUS, são temas que necessitam da atuação da Unesp como uma Universidade Pública social e ambientalmente responsável, direcionando saberes, produzindo ciência de impacto transformador, bem como atuando em formulação de políticas públicas e na formação de profissionais de saúde que saibam trabalhar em equipes trans e interprofissionais para uma visão mais ampla e resolutiva do processo de enfrentamento em saúde, conhecendo sua responsabilidade e contribuindo para uma sociedade justa e equitativa,

---

<sup>3</sup> Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior. Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018. DOU. 19/12/2018.

com inclusão, ética e justiça. A Covid-19 e sua importância na saúde pública reiterou o compromisso da Unesp com o bem comum e sua capacidade de formar cidadãos com pensamento crítico, reflexivo, inclusivo e inserido no enfrentamento dos problemas sociais.

Nessa perspectiva, a Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Cultura (PROEC) e as Unidades Universitárias têm envidado esforços para o desenvolvimento de vários programas de extensão, com 28 Cursinhos Pré-Universitários, 20 unidades da Universidade Aberta à Terceira Idade (UNATI), 5 de Educação de Jovens e Adultos (EJA), 11 Núcleos Negros da Unesp para Pesquisa e Extensão (NUPE), 3 Centros de Línguas, 45 Empresas Juniores, bem como outros programas institucionais e governamentais. Anualmente são abertos editais para apoio a projetos de extensão que atendam às demandas da sociedade, bem como são realizados cursos de extensão, eventos e prestação de serviços pelas Unidades Universitárias.

Em relação à Cultura, a PROEC igualmente vem envidando esforços significativos em três frentes: 1) institucionalização do campo da Cultura por meio da organização em rede dos Comitês Locais de Ação Cultural (CACs Locais); da criação do Comitê de Espaços Museológicos e Centros de Ciência; dos Encontros de Cultura, realizados anualmente; e do apoio sistemático e constante aos grupos artísticos institucionais. Busca-se assim garantir a participação efetiva da comunidade na elaboração de diretrizes e implantação de políticas, programas e projetos; 2) sistematização das categorias de ação cultural: em um pólo aquelas vinculadas diretamente às dinâmicas e processos de formação acadêmica, com total alinhamento às diretrizes extensionistas; em outro, as muitas ações culturais sem cunho extensionista mas também muito importantes para a vida da Universidade; e, num eixo muito variado entre esses dois pólos, um universo de iniciativas que se dirigem a um ou a outro; e 3) apoio a um número crescente de ações culturais, desde a manutenção de grupos institucionais como a Orquestra Acadêmica e os grupos do Coral da Unesp até a publicação de editais para promoção de atividades em todas as unidades universitárias. Todo esse plano de Ação Cultural se apresenta para potencializar a interação e articulação da comunidade interna com outros setores da sociedade.

A articulação do ensino e da pesquisa com as atividades de extensão universitária amplia o universo de formação dos estudantes na medida em que o processo ensino-aprendizagem se desenvolve dentro do contexto social e em contato direto com os grandes desafios contemporâneos, promovendo, assim, a formação



acadêmica, humanística, ética, política e cultural articulada à produção de conhecimentos.

### **Internacionalização**

O processo de internacionalização da Unesp tem suas raízes na criação da AREX em 1992. Desde então, a Universidade vem aprofundando iniciativas e ações focadas na ampliação de sua atuação internacional. Fruto de um processo de avaliação dos objetivos e ações da instituição na área, atualmente se define a *“Internacionalização na Unesp como um processo transformador que integra a dimensão internacional na política institucional com o objetivo de desenvolver competências, atitudes e valores na busca da excelência acadêmica”*.

A internacionalização é vista como uma ferramenta a mais para a busca da excelência acadêmica. Nessa busca, a formalização do processo se deu em 2017, quando a instituição aprovou na Câmara Central de Pós-Graduação (CCPG) seu Plano Estratégico de Internacionalização (PEI). Esse plano foi utilizado para fundamentar a proposta de sucesso do Projeto PrInt submetido pela Unesp ao edital lançado no mesmo ano pela CAPES. Foi através de uma proposta do PEI também que a Unesp reorientou suas atividades para se alinhar aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

O PEI está estruturado em três pilares, o desenvolvimento de competências globais, a construção de uma estratégia para o desenvolvimento e manutenção de parcerias internacionais, e o aumento do impacto científico e social da produção acadêmica da instituição.

Na construção das parcerias internacionais, nos últimos anos foram adotadas duas estratégias. A primeira delas, que se pode entender como *bottom-up*, está fundamentada no desenvolvimento de Redes de Pesquisa Internacionais (RPIs). Essas redes são propostas pelos pesquisadores da Unesp para sedimentar parcerias em curso ou novas que eles julguem de interesse para o avanço da instituição. Atualmente estão em operação 77 RPIs, com 1.024 pesquisadores da Unesp e 448 Instituições de Ensino Superior internacionais com 1.321 pesquisadores.

A segunda, que se pode entender como *top-down*, é baseada no desenvolvimento de Alianças Globais de Pesquisa (AGP). Para a construção dessas alianças se consideraram inicialmente as áreas definidas no projeto CAPES/PrInt como de excelência na Unesp, ao mesmo tempo que foi feita uma busca a potenciais



parceiros internacionais de destaque para compor as alianças. Foram estabelecidos contatos institucionais que permitiram que 7 AGPs fossem estabelecidas com 26 universidades de reconhecida competência internacional e envolvimento de 180 docentes da Unesp e 264 internacionais.

O PEI desenvolvido e as ações realizadas orientam portanto a Unesp em sua busca incessante pela excelência acadêmica, pavimentando dessa forma o caminho que a Universidade busca trilhar em seu desenvolvimento institucional.

### **A AUIN e o empreendedorismo**

A agência Unesp de Inovação (AUIN) é o elo entre a academia e o setor produtivo. Entre suas funções está o dever de proteger a propriedade intelectual criada dentro da Unesp e a busca pelo licenciamento das tecnologias para empresas.

A AUIN funciona como um *hub* central para os dezenove Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) existentes nos câmpus da Unesp. Dentre esses NITs, podemos citar as incubadoras de empresas, as pré-incubadoras e os escritórios de inovação. A AUIN promove apoio às incubadoras da Unesp para se credenciarem na Rede Paulista de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (RPITec), que integra o Sistema Paulista de Ambientes de Inovação (SPAI), e poderem contar com financiamento governamental para a execução de projetos.

Um eixo mais recente de atuação da AUIN é a área de empreendedorismo. Esse eixo busca apoiar e dar formação aos discentes da Unesp – tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação – para empreender. No momento, a Unesp oferece em torno de cinquenta disciplinas que oferecem alguma formação em empreendedorismo e/ou inovação. A AUIN busca incentivar o empreendedorismo inovador dentro da Unesp, almejando a criação de empresas (*spin-offs* e *start-ups*) de base tecnológica. Nesse quesito, ressalta-se que a AUIN vem mapeando as empresas-filhas da Unesp e, atualmente, mantém contato com mais de 350 delas. Também foi criado o selo “DNA Unesp”, que empresas-filhas que mantêm contato próximo com a AUIN podem utilizar para a promoção dos seus produtos.

### **Plano de Desenvolvimento Institucional**

Em 2007, a Unesp, visando o desenvolvimento acadêmico e administrativo, tomou a decisão de elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo a primeira vez que houve a apresentação, de forma sistêmica, de um planejamento que

explicitava princípios, missão e desafios. O documento foi estruturado em seis dimensões:

- 1) Ensino de Graduação,
- 2) Ensino de Pós-Graduação,
- 3) Pesquisa,
- 4) Extensão Universitária,
- 5) Planejamento, Finanças e
- 6) Infraestrutura e Gestão e Avaliação Acadêmico-Científica.

Em cada uma delas foram apontados objetivos e ações visando enfrentar os desafios. O entendimento do PDI como um processo dinâmico levou à sua readequação em 2014.

Em 2017, foi constituída a primeira comissão para elaborar o PDI 2019-2028 e realizar uma análise do desenvolvimento do PDI 2009-2018, denominada CPDI.

No final de 2019, a Comissão finalizou o documento e encaminhou-o ao Conselho Universitário em 26/11/2019. Nesse momento, o CO, após ampla discussão, determinou a prorrogação do PDI até final de 2021, para que se desse continuidade ao exame da proposta, visando a seu aprimoramento.

No início de 2020, o mundo assistiu ao início da pandemia de Covid-19, que levou a humanidade a vivenciar intensas mudanças sociais, políticas e econômicas que determinariam os rumos de toda a sociedade mundial.

### **Pandemia de Covid-19 na Unesp**

A pandemia de Covid-19 apresenta-se como a maior crise sanitária da contemporaneidade, traduzindo-se em imensos desafios às sociedades, às instituições e aos indivíduos.

Tais desafios também alcançam as instituições públicas de ensino superior, que, por um lado, precisam proteger a vida e a saúde das pessoas que nela trabalham e estudam e, por outro, devem mobilizar todos os seus recursos e *expertises* no sentido de encontrar soluções para as consequências da pandemia, auxiliando a sociedade a atravessar esse período crítico.

No que se refere à pesquisa, a Unesp entendeu como prioridade sensibilizar e apoiar a construção de redes de pesquisadores e cientistas, de modo a se fazer presente na rede global de cientistas voltados a desenvolver respostas aos problemas

trazidos pela pandemia. Para isso, constituiu o Comitê Científico Unesp Covid-19, que tem por objetivo “*agregar e induzir pesquisas que estão sendo estruturadas na Unesp para resposta a curto, médio e longo prazo, que contribuam para prevenção e combate à Covid-19*” (Portaria Unesp nº 10 de 29 de janeiro de 2021).

Com isso, a Universidade conseguiu reunir pesquisadores e docentes em redes e, como resultados, dezenas de projetos de pesquisa foram submetidos à avaliação de agências de fomento, traduzindo-se em produção e publicação de artigos científicos sobre a Covid-19 nas mais diversas áreas do conhecimento. Os projetos foram congregados em uma página localizada no Portal da Unesp.

Além da divulgação pelos meios científicos tradicionais, docentes e pesquisadores da Unesp também estiveram disponíveis para as grandes mídias, de forma a estreitar a relação entre a academia e a sociedade, e apoiaram sistematicamente gestores das diversas esferas de governo nas tomadas de decisões sobre o enfrentamento da pandemia. O trabalho dos cientistas unespianos, igualmente, permitiu a criação da Rede Diagnóstica Covid-19 – integrada à rede diagnóstica oficial do estado de São Paulo – e da Rede de Vigilância Genômica, que tem por objetivo desenvolver protocolos e procedimentos para a identificação e monitoramento das variantes do vírus Sars-CoV-2, e eventualmente outros patógenos, nas regiões do interior do estado de São Paulo onde a Unesp tenha Unidades Universitárias. A Unesp também compõe grupo de pesquisa, em parceria com a Fundação Oswaldo Cruz, Universidade de Oxford, Laboratório Astrazeneca, Ministério da Saúde e Prefeitura Municipal de Botucatu, responsável pelo delineamento e execução de estudo sobre a efetividade da vacina Oxford/Astrazeneca, com vacinação em massa dos munícipes de Botucatu, no interior de São Paulo.

No campo da interação com a sociedade, destaca-se o esforço para transposição ao formato remoto da quase totalidade dos projetos de extensão e cultura, de modo a reduzir os impactos sobre as comunidades assistidas. Também foram criados novos projetos relacionados à Covid-19: voluntariado de alunos para atuação nas Unidades Básicas de Saúde e no Centro de Referência para Imunobiológicos Especiais (CRIE) do Hospital das Clínicas de Botucatu; voluntariado de alunos na área de comunicação em saúde, com a criação de um canal no Instagram, *Alunos contra o Corona*, com cerca de 16 mil seguidores, que produz conteúdo relacionado à Covid-19; produção de conteúdos sobre o avanço do novo coronavírus na região administrativa de Franca, com mapeamento semanal de casos e mortes; produção e distribuição de

álcool gel, álcool glicerinado, máscaras e equipamentos de proteção individual; campanhas para arrecadação de fundos, distribuição de cestas básicas e cestas verdes para a população carente; elaboração de projetos em parceria com instituições públicas para apoio a catadores de materiais recicláveis, com cestas básicas, EPIs e cestas agroecológicas adquiridas de produtores rurais. recebimento e distribuição de computadores aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Destaca-se, também, o papel da Unesp no desenvolvimento de atenção à saúde qualificada nos diversos níveis de atenção por meio de seus serviços, que fazem parte do Sistema Único de Saúde, resultando em indicadores de morbidade e mortalidade mais favoráveis nas cidades em que a Universidade está presente.

No que concerne ao ensino, o maior obstáculo foi a necessidade de transposição ao modelo remoto em curto intervalo de tempo. A Unesp ofereceu respaldo normativo à comunidade acadêmica para a referida transposição, bem como buscou garantir a qualidade das atividades didáticas remotas, disponibilizando treinamento aos docentes da Unesp para a utilização do *site* Tecnologias Digitais de Apoio ao Ensino e Aprendizagem, oficinas G Suite e a formação iNOVAGRAD.

Na pós-graduação, a Unesp determinou a suspensão de todas as atividades de ensino ou bancas presenciais e estimulou a utilização de ferramentas e ambiente digitais no oferecimento de disciplinas, realização de bancas, seminários e reuniões na forma não presencial. Como resultado, 100% de suas Unidades aderiram a tais ferramentas e ambientes para ensino remoto na pós-graduação.

Para ampliar o acesso de estudantes aos meios para o ensino remoto, a Unesp forneceu *chips* de telefonia celular e está em fase de entrega de *notebooks* para estudantes de graduação com vulnerabilidades socioeconômicas.

Ainda sobre a preocupação com os estudantes com vulnerabilidades socioeconômicas e consolidando-se como uma Universidade inclusiva, a Unesp ocupou-se em viabilizar condições para que esses estudantes tivessem os efeitos da pandemia minimizados. Para isso, atribuiu milhares de auxílios mensais em diversas modalidades e manteve as moradias estudantis abertas, com suporte diferenciado a esses estudantes em suas diferentes necessidades.

A pandemia de Covid-19 demandou que o trabalho e a vida social fossem majoritariamente transportados ao mundo digital. No caso da Unesp, a estratégia digital foi baseada no uso de ferramentas de baixo custo e que permitissem o acesso de qualquer lugar e por qualquer dispositivo e ambiente virtual para a execução das

atividades acadêmicas. Dessa forma, com raras exceções, os usuários tinham acesso através de uma plataforma única aos sistemas institucionais. Além disso, um acordo com o Google, firmado no início de 2018, permitiu o uso das ferramentas do Google Workspaces for Education. A utilização de ferramenta de comunicação integrada permitiu que algumas soluções fossem facilmente implementadas e, dessa forma, foi relativamente simples manter as equipes operando a distância e gerando o arcabouço institucional que viabilizou a adoção do trabalho e ensino remotos em larga escala. Em resumo, em meio à pandemia, os ambientes digitais passaram a permear praticamente todas as atividades fim e meio da Universidade.

No tocante à reorganização e reestruturação das áreas administrativas, a Pró-Reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão e suas coordenadorias tiveram atuação direta no suporte técnico qualificado às áreas administrativas das Unidades, de modo a garantir seu funcionamento em circunstâncias extremamente adversas. Primeiramente, foram tomadas medidas legais e operacionais para realização e controle do trabalho remoto e, em seguida, foram disponibilizadas, de forma emergencial, condições de trabalho remoto a todos, incluindo a retirada de documentos, processos, certificações digitais e equipamentos de informática.

Também foi reforçada a rede de proteção à saúde dos unespianos. Os serviços de saúde da Unesp direcionaram esforços e *expertises* para o desenvolvimento de estratégias de vigilância e atenção em saúde em Covid-19, com atualização técnica de suas equipes, preparação de estrutura material para atendimento e adoção de estratégias de testagem e rastreamento de casos de Covid-19. Foram criados programas como o Teleacolhimento, que se caracteriza pelo oferecimento de suporte psicológico por meio de comunidades virtuais. Também foi desenvolvido o Programa Especial de Atenção à Saúde Mental dos Trabalhadores de Saúde da Unesp, que disponibiliza atendimento médico em psiquiatria aos profissionais de linha de frente da Universidade. Além disso, em caráter emergencial, foi firmado convênio com fundação, de modo que o efetivo da saúde fosse suplementado em mais de 50% e que todas as Unidades da Unesp tivessem profissionais de saúde, os quais atuam tanto na assistência direta aos membros da comunidade quanto no suporte técnico à administração local. Mais recentemente, foi lançado o projeto E-Care Sentinela, projeto de extensão universitária para organizar uma rede virtual multidisciplinar que utiliza a teleorientação, o telemonitoramento e a teleinterconsulta como forma de cuidado em saúde e de fortalecimento da educação em saúde neste período de distanciamento

social, bem como de oferecimento de assessoramento técnico por profissionais especializados a gestores de diferentes hierarquias em todos os câmpus da Unesp.

O Comitê Unesp Covid-19, a Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e a Comissão de Biossegurança da Unesp desenvolveram e adaptaram protocolos sanitários que reúnem recomendações sobre como executar as mais diversas atividades fim e meio de modo seguro quando da realização presencial nos Câmpus da Unesp. Também planejou e aplicou todos os treinamentos referentes a tais medidas de biossegurança aos membros da comunidade unespiana. E, por fim, elaborou e atualiza, de acordo com a mudança do cenário epidemiológico, o plano de retorno às atividades presenciais.

Diante desta crise sanitária global, a Unesp demonstrou capacidade de se reinventar para oferecer respostas às demandas sociais intensificadas pela pandemia e cumprir sua missão junto à sociedade que a financia. Restam inúmeros desafios e o trabalho da Universidade deve avançar para além das medidas de reorganização interna, no sentido de promover transformação social que incentive adoção de modelos econômicos inclusivos, garantia dos direitos humanos, participação democrática, superação de desigualdades e exercício pleno da cidadania.

Em 2021 foi instituído o Grupo de Trabalho para avaliar os impactos da pandemia nas atividades de ensino/pesquisa/extensão. O grupo tem como objetivos: a definição de critérios e ferramentas de avaliação quantitativa e qualitativa e realizar avaliação diagnóstica das condições de ensino, pesquisa e extensão. Os dados obtidos poderão indicar a administração central, órgãos colegiados e Unidades universitárias ações para mitigar os impactos da pandemia na Unesp.

### **Princípios para o Plano de Desenvolvimento Institucional**

Em março de 2021 foi instituída uma nova Comissão para discutir o PDI 2022-2026, que foi constituída por representantes dos diferentes órgãos centrais (Conselho Universitário, CEPE e CADE), das Pró-Reitorias, CPA e Administração Central. Foram abordados os eixos que alicerçam a Unesp: a Excelência, a Inovação, a Internacionalização, a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade. Tudo isso confluiu para a discussão sobre os desafios estratégicos da Unesp para os próximos cinco anos, delineando quais seriam as ações mais prementes a ser enfrentadas.

A Comissão foi dividida em cinco grupos, de maneira que as dimensões: **ensino, pesquisa, extensão, cultura e relações institucionais, planejamento estratégico e a gestão** foram discutidas com enfoque nos objetivos estratégicos e nas linhas de ação que a Universidade pretende aperfeiçoar/implementar. As discussões da Comissão se basearam na transversalidade dos eixos, buscando a contemporaneidade do Plano de Desenvolvimento Institucional e nos documentos vindos das Unidades/Departamentos/docentes e técnicos administrativos em 2017.

Os princípios que nortearam o conceito **Excelência** se basearam na maior qualidade do ensino, pesquisa, extensão e administração da Universidade. A excelência universitária deve ser uma meta institucional através da busca por um modelo de Universidade com políticas públicas acadêmicas, científico-tecnológicas e de infraestrutura física e humana que promovam a formação de um profissional com competências e habilidades para transformar a sociedade a que pertence.

Na **Inovação**, o conceito se baseou na produção de conhecimento e desenvolvimento de ações no processo do desenvolvimento de tecnologias com o objetivo de promover a transformação em produção intelectual e social, visando ao crescimento de uma sociedade sustentável.

A **Internacionalização** está relacionada com o princípio de melhor qualificação do seu ensino, pesquisa e extensão. Rumbley (2015) <sup>4</sup> descreve o conceito mais recente de “internacionalização inteligente” como *“o desenvolvimento de uma aliança ponderada entre as comunidades de pesquisa, de prática profissional e formulação de políticas públicas. As pessoas participantes da elaboração de atividade e agendas da internacionalização devem ter acesso a informações, ideias e oportunidade de capacitação profissional que incrementarão sua condição de lidar com o complexo e volátil ambiente de educação superior nos próximos 20 anos”*.

A **Responsabilidade Social e a Sustentabilidade** estão diretamente focadas em promover ações que aproximem a Universidade da sociedade. O respeito às diversidades, a promoção dos direitos humanos e a garantia da cidadania perfazem uma instituição responsável socialmente. A Universidade é parte integrante da sociedade e junto com ela promove o debate, a construção de políticas públicas, o desenvolvimento social e a mudança de comportamento.

---

<sup>4</sup> Rumbley, L. E. (2015). “Intelligent Internationalization”: A 21st Century Imperative. *International Higher Education*, (80), 16-17. <https://doi.org/10.6017/ihe.2015.80.6146>

Também se insere aqui a sustentabilidade da própria Unesp, que se traduz no desenvolvimento de políticas de planejamento para o seu desenvolvimento sustentável, crescimento e sua própria existência como prestadora de serviço público e gratuito de qualidade para a sociedade e financiada em sua maior parte com verbas públicas.

O PDI 2022-2026 está sendo proposto nas dimensões Ensino (graduação e pós-graduação), Pesquisa, Extensão Universitária, Cultura e Planejamento, finanças e gestão da Universidade, para as quais estão apresentados, no Quadro 01, os objetivos estratégicos, linhas de ação, eixos de inserção e indicadores de avaliação. As ações propostas se baseiam na transversalidade dos meios e fins da Universidade, que são: *“Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos”*.

### **Avaliação e acompanhamento do PDI**

A concretização do PDI nos próximos anos estará vinculado ao comprometimento institucional da Unesp. Os desafios e as linhas de ação deverão ser prioridades para o desenvolvimento institucional. As ações deverão ser avaliadas após 2 anos e 5 anos do início do PDI pela Comissão Permanente de Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unesp, utilizando indicadores em consonância com os objetivos propostos. Os indicadores propostos poderão ser adequados às ações efetivamente realizadas.



Quadro 1

		<b>Objetivo Estratégico (Desafio)</b>	<b>Linhas de ação (Ação estratégica)</b>	<b>EIXO (S) (Excelência, Inovação, Internacionalização, responsabilidade social, Sustentabilidade)</b>	<b>Proposta de indicadores</b>
<b>ENSINO</b>	1	Aperfeiçoar a formação discente, alinhando-o aos grandes desafios contemporâneos locais, regionais, nacionais e globais, visando o desenvolvimento econômico e social.	1.1 Promover o aprimoramento das atividades de ensino participativas e com tecnologia digital	Excelência	1.1.1 porcentagem de atividades de ensino usando metodologias ativas/tecnologia 1.1.2 Número de cursos com diagnóstico das demandas específicas da sociedade finalizado 1.1.3 Conceito Preliminar de Curso (CPC_MEC) <sup>5</sup>
			1.2 Promover a iniciação científica na graduação e/ou trabalho conjunto de estudantes de graduação e de mestrado/doutorado;	Excelência	1.2.1 Número de IC em projetos com alunos de pós-graduação 1.2.2 % de cursos que tem a Pesquisa como eixo formativo curricular 1.2.3 Índice Geral de Cursos (IGC -MEC) <sup>5</sup>
			1.3 Oferecer aos discentes, cursos extracurriculares em inovação e empreendedorismo; meio ambiente, direitos humanos.	Sustentabilidade	1.3.1 Números de cursos ou projetos realizados 1.3.2 % de cursos com Cadastro AUIN
			1.4 Promover fóruns de formação em inovação social baseando-se nos ODS com metodologias ativas, integrando docentes e estudantes e baseando-se em competências de trabalho em equipe;	inovação	1.4.1 Número de Fóruns/Seminários/Congressos realizados 1.4.2 Número de Projetos sociais desenvolvidos
			1.5 Ampliar os cenários de aprendizagem	Excelência	1.5.1 Número de projetos

5 <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/conceito-preliminar-de-curso-cpc>

			para melhor compreensão dos problemas sociais, econômicos, de saúde e culturais, bem como inserção junto a órgãos públicos e privados para desenvolvimento de soluções;		que integram ensino-serviço-comunidade 1.5.2 carga horária de projetos ensino-extensão das diferentes áreas
			1.6 Incentivar o aprendizado por meio de solução de problemas, possibilitando a integração de conteúdos horizontal e vertical na grade curricular.	Inovação	1.6.1 Visibilidade de iniciativas explorando a diversidade de expertises em cada currículo 1.6.2 Número de projetos/alunos envolvidos no enfrentamento de problemas reais 1.6.3 Conceito Enade (MEC) <sup>1</sup>
	2	Modernizar as metodologias de ensino e aprendizagem e os processos avaliativos	2.1 Incentivar e capacitar o corpo docente na utilização de metodologias ativas, avaliação formativa, incorporando tecnologias inovadoras	Excelência	2.1.1 Fóruns/ Educação Continuada 2.1.2 Comunidades de Práticas 2.1.3 Conceito Preliminar de Curso (CPC_MEC) <sup>1</sup>
			2.2 Transformar a biblioteca em um centro de recurso de aprendizagem e pesquisa e divulgação cultural, cuja função será promover a competência informacional e estimular o pensamento crítico (busca; citações; similaridade de texto), transformando-a em um espaço de convivência; favorecendo a ambiência universitária;	Excelência	2.2.1 Recursos investidos na transformação 2.2.2 Conceito Preliminar de Curso (CPC_MEC) <sup>1</sup>
			2.3 Estabelecer diretrizes de integração curricular baseando-se em princípios inovadores de aprendizado transprofissional, interprofissional e interdisciplinar, incluindo formação ética e humanística;	Excelência	2.3.1 Número de PPPs com propostas integradoras / 2.3.2 Número de cursos x 100 2.3.3 Conceito Enade_MEC <sup>1</sup>
			2.4 Promover continuamente a inclusão digital da comunidade com cursos de	Excelência	2.4.1 Recursos investidos na inclusão social

			formação e equipamentos;		2.4.2 % de sujeitos beneficiados com equipamentos  2.4.3 Número de cursos ofertados
			2.5 Promover fluxos facilitadores e suporte para a atualização dos projetos pedagógicos em mudanças curriculares - alteração ou reestruturação;	Sustentabilidade	2.5.1 Currículos adaptados às necessidade/empregabilidade/demandas e problemas sociais
			2.6 Promover ensino multidisciplinar, aproveitando as competências das unidades da Unesp pela facilitação da mobilidade digital interCâmpus e intercurso;	Excelência	2.6.1 Números de cursos inter-unidades / número de disciplinas oferecidas para cursos distintos, nos quais não faz parte da grade curricular
			2.7 Fortalecer e ampliar as ações do IEP3 (central e locais) e valorizar Núcleos de Apoio Pedagógicos	Excelência	2.7.1 Quantidades de Recursos Aplicados para capacitações 2.7.2 Número de ações realizadas
			2.8 Promover uma ação integradora dos conteúdos programáticos das disciplinas para evitar duplicidade ou superposições inadequadas;	Excelência	2.8.1 Número de Currículos adequados
			2.9 Promover fluxos que permitam maior mobilidade dos alunos para cursarem disciplinas em outras unidades e cursos com equivalência de créditos, ampliando as possibilidades formativas dos alunos.	Excelência	2.9.1 Numero de cursos que oferecem currículos mais flexíveis a créditos cursados em outras unidades/cursos
			2.10 Desconstruir nos processos de reestruturação curricular, a cultura de ensino conteudista e focar em abordagens centradas na aprendizagem e no desenvolvimento cognitivo dos estudantes	Inovação	2.10.1 Número de PPPs com propostas relacionadas / Número de cursos x 100 2.10.2 Conceito ENADE <sup>1</sup>
			2.11 Aprofundar o processo de avaliação formativa dos estudantes, com metodologias multidimensionais, do cognitivo ao	Excelência	2.11.1 Sistemas de Avaliação Programática para os cursos

			profissionalismo aprimorando habilidade como comunicação, colaboração, liderança		2.11.2 Conceito ENADE <sup>1</sup>
			2.12 Criar rede de apoio ao trabalho do docente diante de diagnósticos de dificuldades didáticas;	Sustentabilidade	2.12.1 Número de ações 2.12.2 Conceito Preliminar de Curso (CPC_MEC) <sup>1</sup>
			2.13 Assegurar, preservar e atualizar o acervo das bibliotecas físico e digital de apoio ao ensino de graduação e pós-graduação	Excelência	2.13.1 Atualização do acervo x bibliografia das disciplinas
	3	Desenvolver as competências globais, comportamentais/transversais e transferíveis dos discentes.	3.1 Ampliar, incluir e orientar discentes na promoção de ações de educação formal e informal.	Responsabilidade social	3.1.1 Programas de orientação acadêmica 3.1.2 Incorporar os direitos humanos nas práticas de ensino-aprendizagem de graduação e de pós-graduação. 3.1.3 Conceito Enade
			3.2 Incorporar os direitos humanos nas práticas de ensino-aprendizagem de graduação e de pós-graduação.	Responsabilidade social	3.2.1 Número de cursos que oferecem disciplinas sobre Direitos Humanos. 3.2.2 Número de projetos de extensão voltados aos Direitos Humanos 3.2.3 Número de pesquisas sobre Direitos Humanos (na graduação e na pós)
	4	Aumentar as possibilidades de internacionalização para a comunidade.	4.1 Assegurar que todos os processos de reestruturação ofereçam currículos que permitam uma janela para mobilidade;	Internacionalização	4.4.1 Número de cursos que permitem a mobilidade
			4.2 Promover programas para atrair estudantes de instituições nacionais e internacionais para a realização de intercâmbio de curta e longa duração na Unesp;	Internacionalização	4.4.2 Número de estudantes recebidos
			4.3 Fomentar na Unesp o oferecimento de disciplinas de graduação e pós-graduação em outros idiomas por docentes de	Internacionalização	4.4.3 Número de disciplinas em língua estrangeira

			instituições parceiras;		
			4.4 Criar um conjunto de projetos de extensão que possam receber alunos internacionais;	Internacionalização	4.4.4 Número de projetos
	5	Reduzir a evasão e reprovação	5.1 Criar/fortalecer centros de acolhimento para promover a saúde mental;	Responsabilidade social	5.1.1 Números de iniciativas de acolhimento 5.1.2 % de trancamentos, cancelamentos e desistência dos cursos
			5.2 Promover a disseminação de espaços de convivência.	Responsabilidade social	5.2.1 Número de espaços de convivência (%)
			5.3 Promover e incentivar ações e políticas de visibilidade e representatividade de grupos socialmente vulneráveis	Responsabilidade social	5.3.1 Número de ações e políticas (%)
	6	Aprimorar políticas de diversidade e acessibilidade	6.1 Implantar as Comissões Locais de Acessibilidade e Inclusão de pessoas com deficiência e com outras necessidades educacionais específicas; (CLAI)	Responsabilidade social	6.1.1 % de unidades com CLAI em atividade
			6.2 Implantar Comissões Locais de Direitos Humanos	Responsabilidade social	6.2.1 % de unidades com CDH
			6.3 Aprimorar sistemas de coleta de informações sobre alunos com deficiências e suas necessidades (LGPD).	Excelência	6.3.1 evidências do mapeamento de barreiras 6.3.2 % de atendimento da política de acessibilidade
			6.4 Aprimorar sistema de coletas de informações visando à realização de censos anuais voltados às diversidades de gênero, sexo, idade, etnia, deficiências, cotas e sistemas de ingresso, relações parentais, dentre outras	Responsabilidade social	6.4.1 Indicadores que permitam conhecer a diversidade da comunidade unespiana
	7	Aprimorar e implantar políticas de inclusão social e de ações afirmativas	7.1 Desenvolver políticas institucionais e de ações afirmativas que combatam a discriminação étnica, racial, religiosa, de origem, sexual, e de gênero;	Responsabilidade social	7.1.1 Números de ações desenvolvidas
			7.2 Desenvolver ações voltadas para discentes em situações de vulnerabilidade (financeira, social, digital, psicológica).  - Desenvolver Política de Combate ao racismo, violência de gênero e de outras	Responsabilidade social	7.2.1 Números de ações desenvolvidas 7.2.2 Recursos destinados à Permanência Estudantil

			naturezas e discriminações; - Promover a educação continuada de profissionais da comunidade interna e externa relativos às diversidades, inclusão e Direitos Humanos. - Promover políticas de acesso de discentes oriundos de grupos em situação de exclusão		
	8	Promover políticas para envolvimento de egressos	8.1 Consolidação e divulgação do Portal Alumni;	Excelência	8.1.1 Informações coletadas 8.1.2 % de adesões/ cursos
			8.2 Desenvolver ações locais de integração dos egressos com os estudantes;	Inovação	8.2.1 Números de ações

		<b>Objetivo Estratégico (Desafio)</b>	<b>Linhas de ação (Ação estratégica)</b>	<b>EIXO (S) (Excelência, inovação, Internacionalização, Responsabilidade social, Sustentabilidade)</b>	<b>Proposta de indicadores</b>
<b>PESQUISA</b>	1	Aprimorar a qualidade e o impacto da ciência produzida na instituição	1.1 Fortalecer a pesquisa nas temáticas propostas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas.	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.1.1 Quantidade de pesquisas, desenvolvidas na Universidade, alinhadas com as ODSs/ total de pesquisas
			1.2. Criar programas para promover a pesquisa e Inovação com setores representativos da sociedade e com o poder público para a definição conjunta de desafios estratégicos e busca de soluções para problemas sociais e construção de políticas públicas para o desenvolvimento humano.	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.2.1 Índice FWCI das áreas de pesquisa  1.2.2 Quantidade de pesquisas, desenvolvidas na Universidade, alinhadas com as ODSs/ total de pesquisas  1.2.3 Quantidade de patentes com concessão ou licença/ total de patentes da Universidade
			1.3. Assegurar que o conhecimento produzido contribua para o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural; regional, nacional e internacionalmente.	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.3.1 Índice FWCI das áreas de pesquisa  1.3.1 Quantidade de pesquisas, desenvolvidas na Universidade, alinhadas com as ODSs/ total de pesquisas  1.3.1 Quantidade de patentes com concessão ou licença/ total de patentes da Universidade

					1.3.1 Número de parcerias com instituições de primeira linha das diferentes regiões do mundo
			1.4. Criar e fortalecer grupos e redes de pesquisa em âmbito da Unesp, favorecendo sempre que possível o desenvolvimento das parcerias institucionais existentes ou em desenvolvimento.	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	<p>1.4.1 Índice FWCI das áreas de pesquisa</p> <p>1.4.2 Quantidade de pesquisas, desenvolvidas na Universidade, alinhadas com as ODSs/ total de pesquisas</p> <p>1.4.3 Quantidade de patentes com concessão ou licença/ total de patentes da Universidade</p> <p>1.4.4 Quantidade de projetos multi e interdisciplinares entre os grupos de pesquisa/número total de projetos na Unesp.</p>
			1.5. Criar um Centro Virtual de Estudos Multi, Trans e Interdisciplinar para o Desenvolvimento Sustentável.	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.5 Implantação dos Centros Virtuais de Estudos multi, trans e interdisciplinar para o desenvolvimento sustentável e número de grandes projetos captados
			1.6. Estimular o desenvolvimento de lideranças em pesquisa e participação em comitês de órgãos de fomento e corpo editorial de periódicos.	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.6. Porcentagem de aumento no de docentes/pesquisadores da Unesp em comitês de órgãos de fomento e corpo editorial de periódicos



			1.7. Aprofundar a análise por métricas (cientometria, altimetria e bibliometria) da ciência produzida na Unesp.	Excelência	1.7. Iniciar atividades de equipe para propor parâmetros de análise por métricas
			1.8. Ampliar e valorizar a divulgação da produção acadêmico-científica em acesso aberto da Universidade	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.8.1 Posição da Unesp nos rankings  1.8.2 Infraestrutura digital adequada  1.8.3 Quantidade de publicações em acesso aberto/total de publicações 1.8.4. Quantidade de artigos, trabalhos e dados de pesquisa no repositório institucional 1.8.5. Quantidade de Centros de recursos de aprendizagem e pesquisa implementados nos Câmpus/ano
			1.9. Assegurar e atualizar as coleções físicas e digitais e ferramentas das bibliotecas para apoio à pesquisa	Excelência Inovação Internacionalização Responsabilidade social	1.9.1 Aumentar em 30% a coleção existente 1.9.2. Quantidade de publicações em acesso aberto/total de publicações 1.9.3. Quantidade de artigos, trabalhos e dados de pesquisa no repositório institucional 1.9.4 Quantidade de Centros de recursos de aprendizagem e pesquisa implementados nos Câmpus/ano

			1.10 Acompanhar a inserção acadêmica e profissional dos pesquisadores formados pela Universidade	Excelência	1.10.1. Avaliação qualitativa e quantitativa desta inserção (em universidades nacionais e internacionais, em empresas, em organizações da sociedade civil, no poder público, etc).
			1.11 Incentivar a criação de Observatórios (e fortalecer os que já existem) voltados à detecção e análise de problemas sociais, especialmente os vinculados às diversidades humanas.	Excelência Responsabilidade social	1.11.1 Número e diversidade de observatórios existentes na UNESP
	2	Gestão eficaz e continuada da infraestrutura física e de recursos humanos da pesquisa na instituição	2.1. Desburocratizar procedimentos e normas e favorecer a integração de oportunidades abertas pelo novo marco legal de C&T.	Excelência	2.1.1 Quantidade de projetos financiados em parcerias com empresas na Unesp, bem como o montante total de recursos externos captados
			2.2. Organizar uma estrutura administrativa central que gerencie assuntos relacionados à pesquisa (importações, legislações, segurança no trabalho, biossegurança, experimentação animal e vegetal, segurança do patrimônio e outros), ações de capacitação e as instalações de pesquisa e que faça um estudo prévio à instalação de novas estruturas de pesquisa.	Excelência	2.2.1 Implementação da estrutura administrativa
	3	Desenvolver uma estrutura eficaz de apoio à captação e gestão de recursos externos provenientes de agências de fomento nacionais e internacionais ou da iniciativa privada	3.1. Criar um <i>grant office</i> para fazer a captação e gestão de grandes projetos com financiamento internacional.	Excelência	3.1.1 Quantidade de propostas aprovadas em nível internacional  3.1.2. Quantidade de projetos de pequeno e médio porte aprovados/ total de projetos  3.1.3 Redução percentual

					no tempo médio de trâmite dos processos
			3.2 Otimizar e fortalecer os escritórios de pesquisa nas Unidades para fazer a gestão de projetos com financiamento nacional.	Excelência	3.2.1 Quantidade de propostas aprovadas em nível nacional  3.2.2 Quantidade de projetos de pequeno e médio porte aprovados/ total de projetos  3.2.3 Redução percentual no tempo médio de trâmite dos processos
	4	Fortalecer parcerias internacionais estratégicas	4.1. Desenvolver ações de cooperação focadas em instituições da América Latina, Caribe e África.	Excelência Internacionalização	4.1.1 Quantidade de projetos com Instituições da América Latina, Caribe e África/ número total de projetos
			4.2. Criar e fortalecer redes de pesquisa para atuar em temas associados ao BRICS	Excelência Internacionalização	4.2.1 Quantidade de projetos com Instituições dos BRICS/ número total de projetos
			4.3 Articular redes de pesquisas, fomentando ações em temas e parceiros estratégicos para a Universidade, com vistas ao fortalecimento e internacionalização das pesquisas	Excelência Internacionalização	4.3.1 Quantidade de alianças estratégicas com Instituições internacionais
	5	Atrair competências para apoiar o desenvolvimento da ciência produzida na Unesp	5.1 Desenvolver um programa de demanda induzida para atração de competências nacionais e internacionais.	Excelência Internacionalização	5.1.1 Quantidade de pós doutorandos do exterior/total de pós doutorandos
	6	Fortalecer e ampliar a oportunidade de formação técnico-científica de estudantes de	6.1 Criar estratégia que permitam aos alunos beneficiários dessas políticas,	Responsabilidade social	6.1.1 Quantidade de alunos de IC, de Mestrado

		IC, de Mestrado e de Doutorado, cuja inserção no ambiente acadêmico de Ensino Superior se deu por uma ação afirmativa.	observada a seleção qualificada, a participação em atividades acadêmicas de iniciação científica, mestrado e doutorado		e de Doutorado beneficiários de ações afirmativas/ número total de ICs,
	7	Incentivar a criação de cotas raciais, para pessoas com deficiência e pessoas trans na pós-graduação		Responsabilidade social	7.1.1 Número de programas de pós-graduação com cotas raciais, para pessoas com deficiência e pessoas trans

		<b>Objetivo Estratégico (Desafio)</b>	<b>Linhas de ação (Ação estratégica)</b>	<b>EIXO (S) (excelência, Inovação, Internacionalização, Responsabilidade social, Sustentabilidade)</b>	<b>Proposta de indicadores</b>
<b>Extensão Universitária, Cultura e Relações Institucionais</b>	1	Fortalecer as ações da extensão universitária como processo de integração comunitária e articulador do ensino e da pesquisa, contribuindo para redução da desigualdade e exclusão social com o desenvolvimento tecnológico sustentável.	1.1. Incentivar a realização de Planos de Extensão Universitária nas Unidades da Unesp, de forma participativa e atendendo ao Regimento Geral da Extensão Universitária e Cultura na Unesp	Excelência, Responsabilidade social, Sustentabilidade, Inovação e Internacionalização	1.1.1. Número de planos de Extensão Universitária aprovados nas Unidades/Nº de Unidades da Unesp 1.1.2. Nº de docentes/discentes/técnicos-administrativos do quadro permanente da Unidade envolvidos na elaboração do Plano de Extensão / Nº total de docentes/discentes/técnicos-administrativos do quadro permanente da Unidade) x 100 1.1.3. Nº de docentes/discentes/técnicos por plano de extensão. 1.1.4. Participação de representantes da sociedade civil no processo de elaboração e aprovação do plano de extensão (Sim / Não)
			1.2. Promover ações itinerantes entre os Câmpus para a divulgação da produção científica, artística e cultural dos subprogramas extensionistas (orquestras, grupos musicais, grupos de teatro, corais, mostras científicas, exposições, centros de ciências e documentação e outros para a comunidade externa		1.2.1. Nº total de pessoas atendidas em cada ação nas Unidades, no ano / Nº total de ações (de cada tipo) realizadas no ano 1.2.2. Nº total de pessoas atendidas em todas as ações nas Unidades, no ano / nº total da população

			<p>1.3. Criar redes temáticas de extensão universitária, articulando docentes e pesquisadores das unidades da Unesp, para diálogo e parcerias com vários setores da sociedade (órgãos públicos, iniciativa privada, e entidades da sociedade civil) visando contribuir para o enfrentamento das questões da sociedade (ambientais, climáticas, saúde de grupos vulneráveis, etc.), atendendo-se aos ODS, e para o desenvolvimento econômico, social e cultural</p> <p>1.4. Promover atividades de extensão universitária que estejam inseridas em questões sociais transformadoras e temas relacionados a políticas públicas, incluindo o SUS e educação básica, além de outros temas propostos pela Política Nacional de Extensão Universitária e ODS</p> <p>1.5. Estabelecer métricas/indicadores que evidenciem os seus impactos nos âmbitos social, econômico, cultural, tecnológico e político, incrementando as projeções</p>	<p>municipal ou regional no ano;</p> <p>1.3.1. Número de redes temáticas constituídas / Nº de Unidades da Unesp</p> <p>1.3.2 Participação de representantes da sociedade civil na(s) rede(s) temática(s) (Sim / Não)</p> <p>1.4.1. Nº de convênios, contratos e acordos firmados / Nº total de ações de extensão realizadas no ano</p> <p>1.4.2.- Meta: estabelecimento de ao menos 1 parceria no 1º ano e 2 (duas) parcerias por ano nos próximos 4 anos.</p> <p>1.5.1. Nº total de pessoas atendidas em cada ação nas Unidades, no ano / nº total de ações(de cada tipo) realizadas no ano</p> <p>1.5.2. Nº total de pessoas atendidas em todas as ações nas Unidades, no ano / nº total da população municipal ou regional no ano;</p> <p>1.5.3. Nº de produções acadêmicas (artigos, livros, capítulos, resumos em congressos) ou da mídia que relatem resultados de</p>
--	--	--	---	--

			<p>1.6. Promover a transversalidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como o ensino por competências, com vistas à articulação dos saberes acadêmicos e científicos</p> <p>1.7. Implantar a utilização de metodologias ativas e novos cenários de aprendizagem com conteúdos transprofissionais, interprofissionais e interdisciplinares visando o desenvolvimento de competências e habilidades associadas aos níveis cognitivos, psicomotores, sociais e afetivos</p> <p>1.8. Promover programas e projetos que envolvam competições entre a comunidade interna baseadas em soluções de problemas econômico-sociais presentes às populações vulneráveis de forma transprofissional, preferencialmente</p>	<p>ações transformadoras / ações apoiadas na extensão universitária.</p> <p>1.6.1 N° de programas e projetos de extensão com transversalidade / N° total de programas e projetos propostos</p> <p>1.6.2. N° total de pessoas atendidas em cada ação nas Unidades, no ano / n° total de ações (de cada tipo) realizadas no ano</p> <p>1.6.3. N° total de pessoas atendidas em todas as ações nas Unidades, no ano / n° total da população municipal ou regional no ano</p> <p>1.6.4. N° total de PPPs com características de transversalidade e/ou ensino por competências</p> <p>1.7.1. N°. de PPPs contemplando tais metodologias e conteúdos / N° de cursos x 100</p> <p>1.7.2. N°. de disciplinas contemplando tais metodologias e conteúdos / N° de disciplinas por curso x 100</p> <p>1.8.1. N° total de programas e projetos</p>
--	--	--	---	--

		<p>1.9. Promover a cooperação e integração extensionista com instituições internacionais governamentais e não governamentais</p> <p>1.10. Implementar programas e projetos em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030, contribuindo para os grandes desafios contemporâneos no Brasil e no mundo</p> <p>1.11. Promover a interação com as redes públicas de ensino, levando a Universidade (em especial os cursos de licenciatura) e seus saberes até as escolas e seus alunos até a Universidade</p> <p>1.12. Criar Centro Virtual de Estudos* multi/interdisciplinares e/ou trans/profissionais para o Desenvolvimento Sustentável</p>	<p>1.9.1. N° total de ações desenvolvidas em parceria</p> <p>1.9.2. N° de convênios, e acordos internacionais firmados</p> <p>1.10.1. N°. de projetos e programas em comunidades vulneráveis / N°. total de projetos e programas</p> <p>1.10.2. Implementação de ao menos três grandes projetos que envolvam mais de um dos ODSs com financiamento externo (sim / não)</p> <p>1.10.3. Atividade relacionada aos temas (sim/não)</p> <p>1.11.1. N° de projetos por Unidade</p> <p>1.11.2. N° escolas atendidas por ano/ N° total de escolas cadastradas na Diretoria de Ensino x 100.</p> <p>1.11.3. N° alunos da Rede atendidos por ano/ N° total de alunos</p> <p>1.12.1. Implantação do Centro Virtual de Estudos (sim/ não)</p>
--	--	--	--



	2	Curricularização da Extensão Universitária nos cursos de graduação na Unesp atendendo a meta 12.7 do Plano Nacional de Educação (Lei Federal 13.005/2014) e Resolução CNE/SCS nº 07/2018	<p>2.1. Promover continuamente o debate sobre a implantação e avaliação da curricularização da extensão</p> <p>2.2. Promover e implementar a reestruturação ou alteração dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de graduação para assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares em extensão universitária exigidos para a graduação, em programas, projetos, cursos e oficinas, eventos e prestação de serviços, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social visando a formação integral do estudante, estimulando sua formação como cidadão crítico e responsável</p>	Excelência, Responsabilidade social e Sustentabilidade	<p>2.1.1. Debates realizados em cada instância (Sim / Não)</p> <p>2.1.2. Nº de docentes participantes nas reuniões / nº de docentes da Unesp em cada Unidade</p> <p>2.2.1. Nº de cursos de graduação com extensão incorporada no currículo / Nº total de cursos de graduação) x 100 (Meta - 100% dos cursos nos próximos 2 anos)</p> <p>2.2.2 Nº de alunos de graduação do(s) curso(s) participante(s) nas ações extensionistas em cada ano / nº de alunos de graduação matriculados no ano no(s) curso(s)</p> <p>2.2.3. Nº ações / nº de alunos de graduação matriculados (ano)</p>
	3	Fortalecer a política de Empreendedorismo Social;	<p>3.1. Viabilizar e fomentar a criação de incubadoras tecnológicas e de cooperativas com estabelecimento de parcerias com outros setores da sociedade</p> <p>3.2. Fortalecer as empresas juniores com parcerias</p> <p>3.3. Criar e divulgar cursos e ações entre as</p>	Inovação e Responsabilidade social	<p>3.1.1. Nº. de incubadoras / Unidades x 100</p> <p>3.1.2. Nº de convênios, contratos e acordos firmados com outros setores da sociedade / Nº total de incubadoras</p> <p>3.2.1. Nº de projetos firmados com outros setores da sociedade / Nº total de empresas juniores</p> <p>3.3.1. Nº de cursos criados</p>

			<p>Unidades na área de Inovação Social</p> <p>3.4. Promover ações que incluam processos inovadores metodológicos, locais, de transformação social e organizacional</p> <p>3.5. Promover a criação de Núcleos de Inovação Social</p>		<p>na Unesp</p> <p>3.4.1. N° de ações na Unesp</p> <p>3.5.1 N° de núcleos criados na Unesp</p>
	4	Promover o processo de internacionalização nas dimensões de Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão Universitária e Gestão da Universidade;	<p>4.1. Na Extensão Universitária promover a realização de ações conjuntas com parceiros internacionais para desenvolvimento de estudos, em múltiplas escalas, voltadas à solução de questões sociais relevantes</p> <p>4.2. Incentivar e realizar parcerias internacionais, permitindo o diálogo e mobilidade dos integrantes</p>	Internacionalização	<p>4.1.1 N° total de ações desenvolvidas em parceria</p> <p>4.2.1 N° total de parcerias</p>
	5	Fortalecer e ampliar estratégias de Comunicação Institucional e com a comunidade externa;	<p>5.1. Desenvolver e integrar atividades de difusão científica com a programação da rádio Unesp, da TV digital Unesp e da Assessoria de Comunicação e Imprensa – ACI;</p> <p>5.2. Consolidar a Coordenadoria de Letramento Científico, e Observatório de Direitos Humanos;</p>	Responsabilidade social	<p>5.1.1 N°. de atividades</p> <p>5.1.2 N°. de pessoas atingidas</p> <p>5.2.1 N°. de atividades da Coordenadoria</p> <p>5.2.2 N°. de pessoas atingidas</p> <p>5.2.3 N°. de Unidades envolvidas</p>
	6	Implementar a Política de Ação Cultural da Universidade para viabilizar uma relação transformadora entre a Universidade e a sociedade na perspectiva da construção ativa, crítica e social;	<p>6.1. Ampliar a difusão de conhecimentos por meio do apoio às atividades dos Espaços Museológicos e Centros de Ciências para letramento científico;</p> <p>6.2 Garantir a difusão de ações culturais no ambiente universitário, em alinhamento às diretrizes de Cultura e da Política de Ação Cultural da UNESP;</p>	Responsabilidade social e Internacionalização	<p>6.1 a 6.5.</p> <p>- N°. de alunos da Universidade participantes por ano / N°. total de alunos x 100;</p> <p>- N°. de STA e docentes da Universidade participantes por ano / N°. total de</p>

			<p>6.3 Difundir produção musical de concerto e produção coral;</p> <p>6.4. Promover articulação e alinhamento para efetivação da Política de Ação Cultural da UNESP por meio dos Encontros de Cultura;</p> <p>6.5. Promover integração Universidade e comunidade no enfrentamento de emergências em Saúde Pública e Cultura;</p> <p>6.6 Promover a integração Americana, da África e dos países do BRICS por meio de política de arte e cultura na Universidade.</p>		<p>alunos x 100;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N°. de atividades e iniciativas diversas;</li> <li>- N°. de vagas em atividades e iniciativas diversas</li> <li>- Público presente;</li> </ul> <p>6.6.1 N° total de ações desenvolvidas em parceria ou convênios estabelecidos</p>
	7	Fortalecer e ampliar a interação entre os diversos atores da Universidade, servidores técnicos e docentes, discentes e seus familiares, bem como a comunidade onde estamos inseridos.	<p>7.1. Criar programas para a realização de atividades conjuntas entre os diversos segmentos universitários e a comunidade extra muros;</p> <p>7.2 Promover o esporte como prática inclusiva e integradora da comunidade na Universidade;</p>	Responsabilidade social	<p>7.1.1 N°. de atividades / N°. de Unidades x 100</p> <p>7.2.1 N°. de atividades / N°. de Unidades x 100</p>
	8	Conduzir o processo de gestão das estruturas existentes e expansão física de forma sustentável com base em construções que respeitem a acessibilidade e o meio ambiente.	<p>8.1. Promover iniciativas de sustentabilidade ambiental, incentivando e ampliando a utilização de energias renováveis ou mais eficientes nas Unidades da Unesp, tais como, captação de energia solar, da água de chuva para jardinagem, reuso de água, destinação adequada e tratamento de resíduos, bem como eficiência energética nas Unidades;</p> <p>8.2. Consolidar o programa de descarte e coleta seletiva nas Unidades com parceiros externos de forma integrada.</p>	Sustentabilidade	<p>8.1.1 N°. de iniciativas / N°. de Unidades x 100</p> <p>8.2.1 N° de Unidades com Implantação do descarte e coleta seletiva / N°. de Unidades x 100</p> <p>8.2.2. N° de acordos e parcerias para atividades afins</p>

		<b>Objetivo Estratégico (Desafio)</b>	<b>Linhas de ação (Ação estratégica)</b>	<b>EIXO (S) (excelência, Inovação, Internacionalização, Responsabilidade social, Sustentabilidade)</b>	<b>Proposta de indicadores</b>
<b>PLANEJAMENTO, FINANÇAS E GESTÃO</b>	1	1. Conciliar a sustentabilidade financeira da universidade com o desenvolvimento e a excelência das atividades de ensino, pesquisa e extensão.	1.1 Garantir o funcionamento equitativo e adequado das unidades Universitárias, Câmpus Experimentais, Unidades Complementares e Auxiliares já existentes (estrutura física, pessoal, atendimento à legislação e incorporando as diretrizes estabelecidas nas ODS da ONU) através de um plano de investimentos para manutenção e renovação de infraestrutura.	Sustentabilidade	1.1.1 percentual (%) de execução do plano de investimento.
			1.2. Consolidar o fundo patrimonial da UNESP, de acordo com aprovação do Conselho Universitário.	Sustentabilidade	1.2.1 volume de recurso no fundo.
	2	Aumentar a captação de recursos orçamentários por meio de emendas parlamentares e demais fontes públicas e privadas.	2.1 Elaborar um portfólio de projetos, com as unidades de ensino e pesquisa.  2.2 Capacitar os gestores das unidades de ensino em cursos específicos de captação de recursos.	Sustentabilidade	2.1.1 valor captado/ valor total pretendido.  2.2.1 número de servidores docentes e administrativos treinados.
	3	Fortalecer e garantir de forma contínua a modernização em gestão de pessoas e processos.	3.1 Ofertar, por intermédio da Escola Unesp de Liderança e Gestão - EULG, cursos de especialização e/ ou de educação continuada aos gestores das unidades de ensino.	Excelência	3.1.1 número de servidores docentes e administrativos treinados.
			3.2. Implantar formas de valorização na carreira, as iniciativas de trabalho de docentes e técnico-administrativos da universidade.	Sustentabilidade	3.2.1 Competências mapeadas e homologadas.
			3.3. Capacitar e dar condições tecnológicas aos segmentos da universidade no uso de	Sustentabilidade	3.3.1 Número de treinandos/treinados

		ferramentas digitais.		
		3.4.Criar escritórios regionais de Modelagem de Fluxos.	Excelência	3.4.1 número de unidades criadas.
		3.5 Criar programa Unesp de redução e eliminação de papel.	Sustentabilidade	3.5.1 quantidade de serviços e documentos 100% digital
		3.6 Estruturar a Universidade para facilitar a celebração de convênios.	Sustentabilidade	
		3.7 Consolidar a Cordenadoria de Saúde e segurança do trabalhador (CSST) da Unesp	Sustentabilidade	3.7.1 número de adesão ao tele acolhimento.  3.7.2 Número de Câmpus/unidades com Seções Técnicas de Saúde
		3.8 Aprimorar sistema de coletas de informações visando à realização de censos anuais voltados às diversidades de gênero, sexo, idade, etnia, deficiências, cotas e sistemas de ingresso, relações parentais, dentre outras	Responsabilidade social	3.8.1 Indicadores que permitam conhecer a diversidade da comunidade unespiana (alunos, professores, técnico-administrativos)
		3.9 Promover políticas de equidade de gênero e relações parentais direcionadas a (alunos, professores, técnico-administrativos)	Responsabilidade social	3.9.1 Número de ações para promoção de direitos de mães e pais
4	Flexibilização de alocação de outras funções dentro das estruturas existentes	4.1.Promover ações para discussão de mudanças nos paradigmas Institucionais (flexibilização de sub-quadros e criação de novos quadros com maior agilidade) para atender demanda de ações em temas mais recentes e em ascensão como gestão de incubadoras de empresas, gestão de patrimônio genético, contratação de responsáveis técnicos cumprindo exigências de agências regulatórias.	Excelência	4.1.1 avaliar o avanço da Universidade nestes temas: Inovação; responsabilidade técnica e outros
		4.2.Promover debates Institucionais sobre novas relações de trabalho e novas necessidades da Universidade em relação a recursos humanos.	Excelência	4.2.1 quantidade de atividades e número de participantes

	5	Garantir a transparência na gestão e governança universitária.	5.1.Garantir o acesso às informações e dados públicos produzidos na universidade	Excelência	
			5.2. Fortalecer a estrutura da ouvidoria da Unesp e dos Serviço de Informação aos Cidadãos locais - SICs locais.	Excelência	5.2.1 tempo de respostas das demandas da ouvidoria e do SIC
			5.3. Implantar a LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados, no contexto institucional da universidade.	Excelência	5.3.1 tempo (meses) entre o documento elaborado pela comitê e a implantação das normas na Unesp.
			5.4. Promover condições materiais a área de comunicação social da Unesp, para fazer cumprir com as diretrizes aprovadas pelo conselho de comunicação.	Excelência	5.4.1 número de acessos aos portais da universidade e aos produtos de comunicação
	6	Fortalecimento, inclusão e manutenção das políticas de manutenção estudantil.	6.1.Ampliar oferta de bolsas por mérito acadêmico e auxílios para estudantes em condições de vulnerabilidade socioeconômica.	Sustentabilidade	6.1.1 quantidade de bolsas ofertadas/ demanda bolsas
			6.2.Implantar programas de engajamento dos alunos nas atividades acadêmicas.	Excelência	6.2.1 participação em atividades acadêmicas  6.2.2 número de atividades acadêmicas ofertadas em relação ao quantitativo estudantil interessado.
			6.3. Ampliar as possibilidades de estágio remunerado.	Excelência	6.3.1 número de empresas conveniadas.  6.3.2 número de alunos com estágio/ total de alunos.
			6.4.Criar e manter os espaços de convivência social na universidade.	Excelência	6.4.1 espaços modernizados (m2) / espaços existentes (m2)  6.4.2 mapeamento da

					demanda e interesse do usuário.
			6.5.Desenvolver programa de consolidação de restaurantes universitários com parcerias	Excelência	6.5.1 restaurantes implementados na forma de parcerias.  6.5.2 mapeamento da demanda e interesse do usuário.
Planejamento, finanças e gestão	1	<b>FORTALECER</b> o modelo de financiamento publico da universidade	1.1 <b>PROPOR</b> mudança de referência da cota parte do ICMS do Estado para percentual do total de impostos arrecadados pelo Estado, em consonância com o CRUESP	Responsabilidade social	1.1.1 Projeto de lei ou Emenda Parlamentar à LDO
			1.2 <b>GARANTIR</b> na Peça Orçamentária recursos para contratação de Servidores Docentes e Técnico Administrativos	Excelência	1.2.1 Valor absoluto consignado na PLOA da Unesp
	2	<b>INVESTIMENTOS</b> em melhorias de ensino e condições de trabalho na Universidade;	2. <b>GARANTIR</b> na peça Orçamentária recursos para as demandas das atividades de graduação, pós-graduação e pesquisa e extensão universitária	Excelência	2.1 Valor absoluto consignado na PLOA da Unesp