



Universidad Nacional de Tucumán

Rectorado

"LAS MALVINAS SON ARGENTINAS"

05 MAY 2022

San Miguel de Tucumán,

VISTO el Expte. N° 887-21, Ref. 1-22 por el cual la Comisión de Planeamiento Estratégico, eleva el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) 2021-2030 y su Plan Operativo; y

CONSIDERANDO:

Que la Comisión de Planeamiento Estratégico, eleva el **Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Tucumán 2021-2030** y su Plan Operativo y anexos acordados;

Que todo el documento refleja las presentaciones y devoluciones generadas a partir del trabajo desarrollado por la Comisión de Asesoramiento y Coordinación de la Evaluación Institucional (CACEI), siendo una propuesta que luego fue acordada en fecha 18 de abril de 2022 de modo tal que contiene los aportes recibidos que fueron enriqueciendo tanto el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Tucumán 2021-2030, como su Plan Operativo;

Que este Plan demuestra una maduración en su producción, en relación a los documentos preliminares, fruto de las consideraciones planteadas, lo que hace de este documento, un instrumento consistente y coherente con el planteamiento participativo asumido por la Universidad Nacional de Tucumán para el período 2021-2030, conforme la resolución adoptada por este Cuerpo;

Que la Comisión manifiesta su reconocimiento al esfuerzo colectivo demostrado por la gran cantidad de personas que participaron de las últimas instancias de debate y aporte generadas desde el año 2028, cuando se inicia el proceso de Autoevaluación Institucional y los posteriores encuentros a fin de generar colectivamente el planteamiento estratégico, junto a miembros de la comunidad universitaria de la UNT, integrando tanto facultades, administración central, escuelas preuniversitarias y también actores de la sociedad civil, sectores de la producción y el trabajo y representantes del sector público tanto local, como provincial y nacional;

Que esta propuesta en su desarrollo completo, evidencia las miradas, perspectivas y aspiraciones de la comunidad en general en relación a la universidad, su presente y su futuro;

Dr. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

*Am*

Dr. ADRIAN G. MORENO  
DIRECTOR  
Despacho Consejo Superior  
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán

Rectorado

"LAS MALVINAS SON ARGENTINAS"

Por ello y luego de la votación efectuada, se aprueba con la abstención de Castaldo, Seguí y Schrotlin;

EL HONORABLE CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

-En sesión ordinaria de fecha 26 de abril de 2022-

RESUELVE:

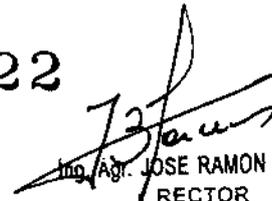
ARTÍCULO 1º: APROBAR el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Tucumán 2021-2030 y su Plan Operativo y anexos acordados, el cual corre agregado a fojas 1 al 100 de las presentes actuaciones.-

ARTÍCULO 2º: Hágase saber, incorpórese al Digesto y archívese.

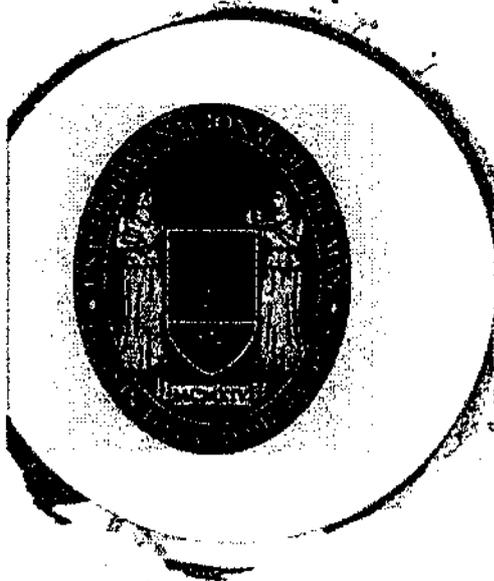
RESOLUCIÓN N°: 0767 2022

s.a.

  
Dña. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

  
LIC. ADRIAN G. MORENO  
DIRECTOR  
Despacho Consejo Superior  
U.N.Tu.



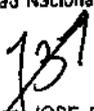
**PLAN  
ESTRATEGICO INSTITUCIONAL  
UNT**

0767 2022

**Plan Estratégico Institucional  
2021 – 2030**

Marzo 2022

  
Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Adolfo JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

  
Lic. ADRIAN G. MORENO  
DIRECTOR  
Despacho Consejo Superior  
U.N.T.

# Contenido

TÍTULO I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 – 2030 .....	1
Palabras del Rector .....	1
CAPÍTULO PRIMERO .....	3
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNT .....	3
Introducción .....	3
Propósitos .....	4
La Importancia de Planificar para la Actividad Universitaria .....	5
Cuestiones Metodológicas .....	5
Definiciones conceptuales adoptadas para el desarrollo del plan estratégico institucional y su plan operativo.....	8
Funciones Sustantivas .....	14
Aspectos Transversales .....	14
El Plan Operativo.....	16
El círculo hermenéutico: monitoreo y evaluación permanente .....	16
CAPÍTULO SEGUNDO. MISIÓN, VISIÓN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNT .....	18
Introducción: .....	18
Elementos considerados en la definición de la misión, visión y la identidad institucional ....	18
Misión: una universidad pública, inserta y comprometida con la sociedad, innovadora, orientada a la resolución de problemas sociales .....	19
Visión: una Universidad Nacional de Tucumán, para la región, el país y el mundo .....	19
Identidad Institucional .....	20
CAPÍTULO TERCERO. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS SURGIDAS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA .....	24
Introducción .....	24
Enfoques estratégicos para la Gestión Universitaria .....	26
Líneas Prioritarias de Conducción y Gestión.....	29
CAPÍTULO CUARTO. PLAN OPERATIVO .....	30
Introducción .....	30
Elementos del Plan Operativo.....	32
CAPÍTULO QUINTO. DESPLIEGUE POR DIMENSIONES DEL PLAN OPERATIVO 2021-2030.....	33
Dimensión Gestión Académica .....	33
Dimensión Gestión de la Investigación, desarrollo y creación artística.....	35

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dimensión Gestión de la Extensión, Vinculación y Transferencia .....	36
Dimensión Gestión de Bibliotecas, centros de recursos del aprendizaje y producción de materiales.....	38
Dimensión Gestión del Bienestar Universitario .....	39
Dimensión Gestión de los Aspectos Transversales .....	41
Dimensión Gestión Institucional .....	42
Título II. Plan Operativo. 2021 – 2030.....	44
CAPÍTULO PRIMERO - INTRODUCCIÓN .....	45
CAPÍTULO SEGUNDO - CRONOGRAMA .....	50
ETAPA 1 – (2022-2023).....	50
ETAPA 2 – (2024 - 2025).....	50
ETAPA 3 – Consolidación (2026 – 2030).....	50
CAPÍTULO TERCERO. DESPLIEGUE POR DIMENSIONES DEL PLAN OPERATIVO 2021-2030 .....	52
EJE ESTRATÉGICO 1: Dimensión Gestión Académica .....	52
Programa 1.1.: Fortalecimiento de la inclusión, la retención, el rendimiento académico y la graduación.....	52
Programa 1.2.: Mejora de las prácticas educativas y de trayectorias académicas estudiantiles .....	53
Programa 1.3.: Fortalecimiento de la oferta académica de la UNT .....	54
Programa 1.4.: Fortalecimiento de la formación y promoción del personal docente .....	55
EJE ESTRATÉGICO 2: Dimensión Gestión de la Investigación, desarrollo y creación artística .....	56
Programa 2.1.: Fortalecimiento del Capital Humano para la investigación.....	56
Programa 2.2.: Fortalecimiento de la producción de investigación .....	57
Programa 2.3 Optimización del uso de recursos para la investigación .....	58
EJE ESTRATÉGICO 3: Dimensión Gestión de la Extensión, Vinculación y Transferencia .....	58
Programa 3.1.: Profundización de los vínculos UNT-Medio.....	58
Programa 3.2.: Articulación de las funciones docencia-investigación-extensión .....	59
Programa 3.3.: Reconocimiento y valoración de la función extensión .....	60
EJE ESTRATÉGICO 4: Dimensión Gestión de las Bibliotecas, centros de recursos del aprendizaje y producción de materiales .....	60
Programa 4.1.: Redefinición y potenciación de las bibliotecas.....	60
Programa 4.2.: Fomento de la intensificación del uso de las bibliotecas .....	62
EJE ESTRATÉGICO 5: Dimensión Gestión del Bienestar Universitario.....	63
Programa 5.1.: Mejoramiento del bienestar universitario .....	63
EJE ESTRATÉGICO 6: Dimensión Gestión de los Aspectos Transversales.....	66


**DRA. NORMA CAROLINA ABDALA**  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán



Programa 6.1.: Fortalecimiento de la ciudadanía universitaria .....	66
EJE ESTRATÉGICO 7: Dimensión Gestión Institucional.....	69
Programa 7.1.: Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Institucional .....	69
Programa 7.2.: Revisión y reforma del Estatuto de la UNT.....	70
Programa 7.3.: Fortalecimiento de la formación del personal docente .....	71
CAPÍTULO CUARTO - SÍNTESIS METODOLÓGICA.....	73
ANEXOS I .....	74
EJE ESTRATÉGICO 1: Dimensión Gestión Académica .....	74
Programa 1.1.: Fortalecimiento de la inclusión, la retención, el rendimiento académico y la graduación.....	74
ANEXO II .....	77
Reuniones Plan Estratégico Institucional .....	77

D<sup>ña</sup> HORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. M<sup>r</sup>. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## TÍTULO I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 – 2030

### Palabras del Rector

*En cumplimiento de la decisión unánimemente adoptada por el Honorable Consejo Superior por medio de la Resolución N° 1105/21-CS, es que venimos a compartir el Plan Estratégico Institucional, su Plan Operativo y Anexos de la Universidad Nacional de Tucumán 2021-2030.*

*Este documento, sintetiza, en buena manera, el esfuerzo institucional llevado adelante desde el año 2018, cuando iniciamos el proceso de Autoevaluación Institucional, es decir, dos décadas después de la primera autoevaluación; las tareas emprendidas a partir del informe de la evaluación externa realizada en 2020 y el Informe Final de Evaluación Institucional producido por la CONEAU en 2021.*

*En este desafío de continuidad, la UNT asumió la necesidad de construir colectivamente su planeamiento estratégico, y en función del consenso generado a lo largo de numerosas Jornadas de Trabajo de la CACEI, por medio de talleres, reuniones con actores colectivos, miembros de la comunidad universitaria de la UNT, integrando tanto facultades, administración central y escuelas preuniversitarias. Reuniones de trabajo en las que participaron universitarios en general, autoridades, miembros de cuerpos colegiados, entidades gremiales, y también actores de la sociedad civil, sectores de la producción y el trabajo y representantes del sector público del orden local, provincial y nacional.*

*El desarrollo de los encuentros, permitió generar una amplia conversación en torno a dimensiones centrales de la universidad, lo que posibilitó producir un vasto material, que fue sistematizado, ordenado de modo coherente para constituirse en esta propuesta de Plan Estratégico Institucional de la UNT.*

*Ante las adversidades provocadas por la pandemia Covid-19 y los debates generados en torno al futuro de la educación y las universidades, la UNT se comprometió*

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

131  
Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

*abiertamente a iniciar un proceso riguroso de configuración una universidad para el futuro, actualizando su misión, renovando su visión y desde una identidad institucional sólida, hacer frente a los desafíos de un mañana que encontrará a esta comunidad sosteniendo y defendiendo sus valores y principios por medio de su plan y sus programas y acciones derivadas que permitirán reforzar a la educación con un derecho humano y un bien público en esta sociedad del conocimiento que debe brindar más oportunidades de desarrollo sostenible para todos.*

*Por ello, este plan nos invita a hacer realidad ese futuro deseado y pensado colectivamente.*

Ingeniero José Ramón García,  
Rector UNT

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán



Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

# CAPÍTULO PRIMERO

## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNT

### Introducción

El Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye el conjunto de definiciones de política institucional consensuado por la comunidad universitaria de la UNT, a través un amplio y rico proceso participativo que se inicia con la Autoevaluación Institucional, que fue la base para la Evaluación Externa realizada por la CONEAU y enriquecido con el Informe Final de la misma.

Es por ello que a continuación, se incorporan en este documento, los diferentes apartados que describen y explicitan el desarrollo propuesto, partiendo de cuestiones conceptuales y metodológicas que informaron el proceso llevado a cabo hasta la fecha, para pasar con posterioridad a analizar las construcciones generadas en este marco que permitieron ordenar y sistematizar los valiosos y cuantiosos aportes recibidos.

Es así como se propone en un inicio definiciones de misión, visión e identidad institucional, para pasar a partir de estas ideas fuerzas, el desarrollo de los conceptos propios del planeamiento universitario, es decir el conjunto de ejes estratégicos que se proponen en este Plan, así como los lineamientos que surgen de ellos, tienen la sustentabilidad y permanencia de la Misión, la Visión y los Valores de la universidad, pero al mismo tiempo dan lugar al desarrollo del Plan Operativo que define las Estrategias y cursos de Acción para la Gestión a lo largo del horizonte de planeamiento.

Este trabajo se hace ligando el desarrollo con las dimensiones de análisis consideradas por el sistema universitario argentino para los procesos de evaluación institucional. De este modo, los conceptos de evaluación, planificación y aseguramiento de la calidad, son definidos desde la propia comunidad, por medio de la participación y a partir de estas determinaciones, se realiza la construcción de los consensos plasmados en el PEI.

Asimismo, se relaciona el plan en sus objetivos prioritarios, con la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, de modo de plasmar la identidad sustentable de la universidad en la construcción de su presente y futuro.

Dra. ~~ROBERTA~~ CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. ~~Dr.~~ JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## Propósitos

El Plan Estratégico Institucional tiene entonces, como queda dicho, el propósito de enmarcar las definiciones de política institucional consensuadas por la comunidad universitaria, que constituye el rumbo del futuro devenir, más allá de los períodos de gestión y de los condicionantes que habitualmente ellos significan.

A la vez, relacionan y articulan estas políticas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, fundamentalmente desde una perspectiva que contempla al ODS 4 que refiere específicamente a la educación inclusiva, equitativa, de calidad durante toda la vida y para todos y las metas para la educación superior, como punto de partida para promover contribuciones y avances en relación con los temas transversales, tales como el género, la inclusión y el cuidado del ambiente, entre otros.

Esta alineación con la Agenda 2030 es posible gracias a las contribuciones que la UNT desarrolla en relación a estas temáticas, pero especialmente por considerar a la educación como un derecho humano y un bien público y responsabilidad del Estado. En este sentido, le corresponde a la UNT como universidad pública, abordar sistemáticamente el resto de los ODS como parte de la actividad universitaria, con su propia impronta y atendiendo al contexto.

Es por ello que, para facilitar la comprensión de la relación entre la actividad desplegada y planificada en este PEI, con la Agenda 2030 y sus ODS, es que se incorporan en cada apartado, en términos generales, los ODS que guardan vínculo con ese conjunto de acciones.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, importan una variada y compleja gama de desafíos culturales, sociales, políticos, económicos, y medioambientales, que requerirán para su alcance, una serie de transformaciones en la humanidad y su modo de relacionamiento con el planeta. La educación, la investigación, la innovación y el liderazgo que la UNT puede asumir en esta temática, puede ser esencial en la generación y difusión del conocimiento, por lo que puede ser significativo su papel en el logro de los ODS en Tucumán y la región.

D<sup>ña</sup> HORRIMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

M. Sc. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

La pretensión final de esta definición institucional, es tener la capacidad de visibilizar la enorme cantidad y lo valioso de los aportes de la universidad en la consecución de los objetivos de la Agenda 2030.

### **La Importancia de Planificar para la Actividad Universitaria**

Las instituciones universitarias y específicamente las universidades públicas, por su propia sociología organizacional y por las limitaciones a que permanentemente son sometidas tanto desde lo presupuestario como desde lo político e institucional, han desarrollado escasamente la planificación como herramienta de gestión.

Situación que es expuesta regularmente a partir de los procesos de evaluación institucional y de evaluación para la acreditación de carreras, en donde los compromisos de mejora, recomendaciones, carecen de marco general para ser abordados y en muchos casos garantizados en su cumplimiento por falta de sostén institucional que permita su realización en futuro. Ello es observado en informes de acreditación y de evaluación externa, tal el caso de la propia UNT, donde la ausencia de planeamiento institucional, recibió una clara y específica mención.

Esto ha provocado, y provoca, que las decisiones queden atrapadas por las urgencias del corto plazo y de las necesidades y requerimientos puntuales y sectoriales, que no siempre responden a los razonables intereses institucionales de posible concreción.

### **Cuestiones Metodológicas**

#### **a. La Decisión Institucional**

Uno de los requisitos y condiciones necesarios para un verdadero y genuino planeamiento estratégico, es la decisión política de llevarlo a cabo, tomada en los más altos niveles de conducción de la institución.

En este sentido, el Consejo Superior, por Resolución No. 1105/21 tomó la decisión de realizar el Plan Estratégico Institucional, fijó el horizonte 2030 y dispuso constituir una

Comisión Especial para la elaboración y encomendó a la Comisión de Asesoramiento y Coordinación de la Evaluación Institucional (CACEI) el trabajo operativo para su formulación, fijando el marco en que se debería encuadrar todo el proceso.

Lo que importa, poner de relieve el desarrollo previo de la evaluación, para dar continuidad a equipos de trabajo en este planeamiento institucional.

#### **b. El proceso de Elaboración. La participación de la Comunidad Universitaria**

La participación de la comunidad universitaria fue la condición y compromiso establecido por el Consejo Superior a través de la Resolución 1105/21 como proceso de elaboración del PEI.

A partir de esta premisa, la CACEI organizó una serie de talleres para el tratamiento de las distintas funciones y dimensiones del quehacer universitario, que contaron con una amplia participación de representantes de todos los claustros, sectores, gremios, categorías y estamentos, de la comunidad universitaria, como así también con actores de la sociedad civil, el sector público y del ámbito de la producción, con el asesoramiento, guía y supervisión de reconocidos especialistas en evaluación, planeamiento y gestión universitaria.

Todos los aportes, debates, opiniones y discusiones fueron registrados, analizados, compilados a los efectos de su incorporación a los documentos finales y sirven de base y fundamentación para el desarrollo de este PEI.

#### **c. El Diagnóstico**

El diagnóstico para establecer las líneas de base fue principalmente el producido durante el proceso de Autoevaluación Institucional 2018-2019 de la UNT, enriquecido como quedó dicho con el proceso de la Evaluación Externa y con los análisis posteriores.

Sin perjuicio de ello, durante los debates en los talleres participativos, se incorporaron nuevas dimensiones, variables e indicadores y sobre todo una mirada prospectiva de los escenarios, habida cuenta que la pandemia de Covid-19 atravesó no solo en lo temporal a todo este proceso, sino que fundamentalmente provocó una verdadera mutación en el statu quo del inicio.

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

#### **d. El Contexto**

El contexto en el que se formula el presente Plan Estratégico Institucional 2021-2030 tiene en cuenta entonces no sólo los antecedentes surgidos del diagnóstico inicial y las tendencias, sino además los escenarios posibles que marcan lo que dio en llamarse la nueva realidad que no es solamente de la universidad, sino de la humanidad toda.

#### **e. El horizonte de Planeamiento**

El horizonte de planeamiento fijado por el Consejo Superior es coincidente con la Agenda 2030 de la ONU y los ODS, los que ciertamente no resultan una novedad para la UNT, ya que, aunque no los haya explicitado y expuesto en un documento de planificación, la institución hace mucho tiempo viene desarrollando sus actividades teniendo en cuenta la mayoría de estos objetivos, que han venido a ser acordados y establecidos por y para todos los países y toda la humanidad.

La importancia que tiene esta definición de horizonte de planeamiento radica en que el mismo prescinde de los períodos de gestión universitaria, con lo cual se transforma en una verdadera estrategia institucional más allá de los mandatos y equipos de gestión en cada período y sus condicionantes temporales, sectoriales e individuales, que, sin desmedro de su legitimidad, muchas veces queda en lo meramente reivindicativo.

#### **f. Los Objetivos**

Los objetivos definidos en el presente Plan Estratégico Institucional, son los objetivos institucionales, que representan razonablemente los intereses de los distintos colectivos que componen toda la universidad, incluyendo a todas las Unidades Académicas, Escuelas Experimentales, Escuelas Universitarias, Institutos y demás dependencias que integran la UNT y que fueron esbozados en como resultado del proceso de evaluación institucional, en el Plan elaborado a los fines de atender a los déficits y amenazas que arrojó tal instancia.

#### **g. Las Metas, las Variables, los Indicadores**

Con el mismo criterio deberán ser definidas en su momento las metas, las variables de análisis y los indicadores de monitoreo, de resultados y de impactos, en la formulación del Plan Operativo con sus Programas y Proyectos.

Dr. NORA GARCÍA NECALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## **Definiciones conceptuales adoptadas para el desarrollo del plan estratégico institucional y su plan operativo**

Se agregan a continuación una serie de conceptos y sus definiciones para facilitar la comprensión de los mismos en su el desarrollo del presente trabajo:

**Plan:** Constituye el marco general, los lineamientos generales. Son definiciones globales de Política Institucional.

### **Red programática**

El concepto de “red programática” en el proceso de planificación, deviene del principio de que para la consecución de los objetivos se requiere de la asignación de recursos. De allí que la definición de la estructura programática consiste en seleccionar y ordenar por categorías programáticas, las actividades y proyectos necesarios para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas, mediante la asignación racional de los recursos disponibles y la especificación de los responsables.

El diseño de la red programática se apoya en el planeamiento estratégico y constituye un medio para ordenar las acciones y los recursos de la gestión institucional en tanto que están relacionados con los resultados a alcanzar, lo que permite evaluar de forma amplia el uso de los recursos públicos y su impacto en el entorno.

La estructura programática es la base que sustenta la planificación por programas y se integra mediante la agrupación de las actividades de la institución en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, presentándolas coherente y ordenadamente en forma de programas centrales, programas comunes y proyectos estratégicos prioritarios.

**Ejes:** Son las definiciones de las dimensiones, en grandes agrupamientos temáticos.

**Programas:** Son los agrupamientos de proyectos centrales y programas comunes.

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Mg. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

**Proyectos Estratégicos Prioritarios (PEP):** son el conjunto de acciones, actividades y recursos que tienen como propósito la realización de objetivos concretos. Requieren la definición de objetivos específicos.

**Definiciones de Objetivos Prioritarios (DOP):** Las definiciones de Objetivos Prioritarios son la priorización de las acciones a llevar a cabo para la concreción de los Proyectos, los Programas y en definitiva el Plan.

**Objetivos Prioritarios:** metas surgidas de la participación y el consenso de todos los gestores y actores universitarios, para el diseño de la Red Programática que establecerá las distintas categorías y sobre esa base la asignación de los recursos necesarios para su concreción.

**Acciones:** Son las operaciones y procesos necesarios para cumplir con los objetivos, teniendo en cuenta la meta, la línea de base y los indicadores de diagnóstico.

**Programas centrales:** son aquellas acciones que derraman sus beneficios sobre toda la universidad y responden a las definiciones estratégicas generales de la Misión y Visión. No se concibe que haya una unidad académica o sector que no participe al menos conceptualmente de estos objetivos. La priorización estará dada por distintos factores, pero hacen a lo que la universidad quiere hacer y mostrar. Ejemplos, retención, permanencia, tránsito y graduación de los estudiantes; mayores dedicaciones docentes; internacionalización.

**Programas comunes:** comprenden acciones de las que participan dos o más unidades académicas o sectores (no los demás) y que responden a las definiciones estratégicas establecidas por la política central. Investigación, desarrollo, creación y transferencia en forma articulada entre disciplinas o unidades académicas.

**Programas específicos:** son aquellos que una unidad académica o escuela quiere desarrollar, dentro de las definiciones políticas estratégicas de la universidad. Por ejemplo, determinada carrera de grado o posgrado.

**Agenda 2030:** La Asamblea General de la ONU adoptó en 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que es un plan de acción a favor de la humanidad, el planeta desde

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

la perspectiva de la sustentabilidad integral, por lo que la Agenda implica un compromiso común y universal. La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Los 17 Objetivos de la Agenda se elaboraron en más de dos años de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países. Los Estados tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada uno fijará sus propias metas nacionales, apegándose a los ODS, por eso es importante que todas las instituciones, en especial las públicas, se plieguen a estos desafíos.

#### Detalle de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:



ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.



ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.



ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán



ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros.



ODS 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.



ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



**ODS 8:** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.



**ODS 9:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.



**ODS 10:** Reducir la desigualdad en y entre los países.



**ODS 11:** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

*[Signature]*  
Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

*[Signature]*  
DR. A.G. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN



ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.



ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.



ODS 14: Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.



ODS 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.



**ODS 16:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.



**ODS 17:** Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

### Funciones Sustantivas

La UNT entiende como sus funciones sustantivas a la actividad académica, tanto enseñanzas como aprendizajes; la investigación en un sentido amplio, incorporando a la ciencia, como así también a la tecnología, innovación y desarrollo; y la extensión, vinculación y transferencia universitaria, todo esto en clave de su compromiso local, con una perspectiva regional, nacional y global.

DR. NORMA CAROLINA ABDALÁ  
SECRETARIA ACADEMICA  
UNIVERSIDAD NACIONAL de Tucumán

### Aspectos Transversales

Dentro de los aspectos transversales, podemos distinguir cuestiones que hacen a la identidad universitaria y deben atravesar toda la vida institucional, tales como:

- Compromiso con la democracia, la república y los DDHH;

DR. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Impulso y compromiso con la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente;
- Garantizar respeto a la diversidad y compromiso con las políticas de género y prevención de violencias;
- Promoción de mayores oportunidades y posibilidades de acceso a la educación universitaria;
- Mejora de la organización y funcionamiento de la gestión integral de la UNT;
- Aseguramiento de la calidad;
- Compromiso social con la comunidad, provincial, regional, nacional y mundial;
- Valoración, protección y conservación del Patrimonio tangible e intangible de la UNT.
- Entre otros

Como así también, encontramos dentro del entramado de la Red Programática, otros aspectos relativos al desarrollo propio de las funciones sustantivas, como ser:

- El impulso a mayores dedicaciones docentes;
- Innovaciones pedagógicas y didácticas;
- La necesidad de cambios curriculares;
- Integración y articulación de funciones sustantivas;
- Repensar la oferta de carreras;
- Infraestructura y Equipamiento;
- Bibliotecas y centros de recursos de las enseñanzas y aprendizajes;
- Sistemas de Información y producción de Datos y Estadísticas;
- Gestión del Personal;
- Producción regular de datos y estadísticas que permitan la mejor comprensión de realidades y faciliten la toma de decisiones;
- Mejorar la relación con el medio y fomentar la sustentabilidad;
- Mejorar de indicadores de rendimiento académico del estudiantado: promover el acceso efectivo, contribuir con una mayor retención y promover el egreso y graduación en tiempos teóricos de las carreras, tanto en las UUAA, como en las escuelas universitarias y experimentales;
- Incrementar y dar mayor visibilidad a la producción científica, tecnológica y artística;
- Sustener y potenciar las políticas dirigidas hacia las personas con discapacidad;

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN BARRERA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Aseguramiento de la calidad, desde la perspectiva de la mejora permanente;
- Entre otros.

Todas estas iniciativas, deberían ser necesariamente desarrolladas a través de Programas Centrales, porque deben constituir centros de definiciones de política institucional.

### **El Plan Operativo**

El Plan Operativo debe partir de la definición de la Red Programática y establecer claramente las líneas de base, los objetivos, las metas, las acciones estratégicas, las variables y los indicadores de monitoreo, de resultados y de impactos. La periodicidad de las evaluaciones y los instrumentos de verificación.

La formulación del Plan Operativo sobre la base de la Red Programática, asegura no solo la asignación de prioridades y por lo tanto de los recursos para concretarlos, sino que al establecer un sistema de monitoreo de su ejecución, otorga transparencia y permite la evaluación permanente por parte de los distintos niveles de decisión y gestión; de toda la comunidad universitaria; de las instancias de control y de todos los interesados.

Por otra parte, el establecimiento de los Programas y Proyectos dentro del marco del Plan Estratégico Institucional, mantiene la coherencia, la congruencia y la consistencia de las políticas institucionales, que surgen de la razonable aproximación de la representación colectiva de los intereses sectoriales, de grupos e individuales; en suma, de los intereses comunitarios de la universidad.

### **El círculo hermenéutico: monitoreo y evaluación permanente**

Tal como lo dispone la Resolución 1105/2021, se deben establecer mecanismos de seguimiento y monitoreo permanente de cumplimiento de objetivos y metas. Cada una de estas instancias se debe convertir a su vez en objeto de evaluación, de manera de establecer un círculo hermenéutico de acción-evaluación-planeamiento.

Por su parte, la definición previa de los indicadores de evaluación en los distintos momentos de la ejecución del Plan Operativo, asegura la medición objetiva de los

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán



Ing. Agr. JESÚS MARCELO OLIVERA  
 RECTOR  
 Universidad Nacional de Tucumán

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

resultados e impactos, evitando las especulaciones tan comunes de autosatisfacción de la labor realizada.

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO SEGUNDO

### MISIÓN, VISIÓN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNT

#### **Introducción:**

Conforme el trabajo sostenido y las necesidades expuestas en el proceso de evaluación institucional y del propio proceso de planeamiento, es que se avanzó en la revisión y puesta en valor de antecedentes históricos que hacen a la matriz identitaria de la UNT, para dar cuenta de estos conceptos, los que se consideran ordenadores del trabajo de construcción de este PEI.

#### **Elementos considerados en la definición de la misión, visión y la identidad institucional**

La definición de la misión, la visión y la identidad institucional de la UNT requiere la integración de un conjunto de elementos. El principal es el marco normativo, esto es, la ley de creación de la universidad y el Estatuto. Los objetivos que fija la ley son el mandato público que los legisladores han decidido que tiene que guiar a la universidad. Complementariamente, los principios fundamentales establecidos en el Estatuto de la universidad proporcionan el plexo de valores y orientaciones que la institución se propone seguir.

A estas definiciones normativas fundamentales se agregan otros elementos, varios de ellos surgidos del proceso de evaluación institucional 2018/2021 y del ciclo de debates realizados en el marco del actual proceso de planeamiento estratégico de la UNT.

Por una parte, la definición de la misión, la visión y la identidad institucional se produce en un contexto histórico, sociodemográfico, productivo y educativo específico, que configura un marco de oportunidades y de restricciones. A partir de ellas, se definen algunas prioridades y orientaciones.

Por otra parte, esa definición tiene que partir de una hipótesis de la evolución futura de la universidad y de los planes y políticas que procuran darle una orientación a esa evolución.

Para ello se partió del proceso de evaluación institucional, que proporciona un marco pertinente y adecuado. A este conjunto de elementos se agregan otras consideraciones

  
Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

estratégicas derivadas del trabajo de elaboración del proyecto de la universidad y que procuran establecer unas señas de identidad específicas para la institución.

A partir de la elaboración de los elementos reseñados, en esta sección se presentan la misión, la visión y la identidad institucional de la universidad, de acuerdo con la siguiente secuencia:

**Misión: una universidad pública, inserta y comprometida con la sociedad, innovadora, orientada a la resolución de problemas sociales**

En el Preámbulo del Estatuto de la UNT, se fijan las principales definiciones referidas a la misión y los objetivos y finalidades de la universidad, que terminan de dar cuenta en su desarrollo a la identidad institucional de la Universidad Nacional de Tucumán.

En virtud de ello, es que procedemos a transcribir ese texto, a saber:

*“La Universidad Nacional de Tucumán, institución de cultura superior, tiene por finalidades inmediatas conservar, acrecentar y transmitir el conocimiento y propender al desarrollo de la cultura por medio de la investigación científica, técnica y humanística y del trabajo creador. Orienta sus actividades atentas a los problemas nacionales y regionales. Como institución democrática es objetivo trascendente de su labor educativa la formación de hombres con un elevado sentido ético, conscientes de los deberes y obligaciones que como universitarios les incumbe en la comunidad. La plena autonomía y la autarquía financiera son atributos fundamentales de la Universidad.”*

Las definiciones que sobre el Preámbulo fueron acordándose en el marco de la asamblea universitaria realizada desde el 2014, representan una propuesta de actualización de dichas afirmaciones, que sería valioso recuperar, por lo que fueron tenidas en cuenta para este propósito.

En síntesis, entendemos que la universidad encuentra su misión, sintetizando los motivos de su creación, las razones de su crecimiento y los motivos de su desarrollo.

**Visión: una Universidad Nacional de Tucumán, para la región, el país y el mundo**

La Universidad Nacional de Tucumán, es una universidad comprometida con su territorio por su inserción institucional y su integración con la trama social y productiva del Tucumán y su región. Es una universidad para el país y el mundo por su orientación hacia el abordaje de las necesidades actuales y futuras de la sociedad en relación con la

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

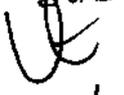
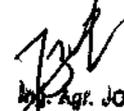
formación, la investigación y la vinculación y transferencia. Es una universidad sobre la humanidad y el planeta, en la medida en que sus programas de formación y de investigación tienen que tener como un objeto de conocimiento prioritario a las múltiples dimensiones, actividades y problemas de la vida.

Esta visión supone una universidad con características distintivas:

- a. Que, desde una perspectiva democrática y republicana, sostenga a la educación como un DDHH, bien público y responsabilidad del Estado;
- b. Que sostenga una educación inclusiva, equitativa, de calidad, durante toda la vida y para todas las personas;
- c. Que trabaje en diálogo con las prioridades de política de Estado y públicas, en todos los niveles del Estado; aportando soluciones tendientes al bienestar y progreso de la población;
- d. Que no se limite a reproducir lo existente, sino que tenga a la innovación y la transformación social como valor y como práctica;
- e. Que trabaje en forma complementaria e integrada con el conjunto de instituciones del sistema de educación superior, ciencia, tecnología y producción artística nacional, provincial e internacional;
- f. Que identifique áreas e interfaces profesionales prioritarias, emergentes, vacantes o no suficientemente cubiertas, y que diseñe su oferta de manera acorde;
- g. Que establezca vínculos de colaboración estrechos con organizaciones sociales, productivas, públicas, no gubernamentales, locales o internacionales, para definir y articular ofertas de formación y programas de investigación, desarrollo y transferencia;
- h. Que mantenga una estrecha vinculación con otras instituciones del nivel secundario, superiores, universitarias, artísticas, culturales y científicas y tecnológicas;
- i. Que considere de forma integral y transversal las funciones sustantivas de la universidad y que lleve adelante sus actividades tomando en cuenta esa necesidad de integración.
- j. Que sea una organización dinámica, con una gestión ágil y simple que potencie y facilite el desarrollo de las funciones sustantivas de la comunidad universitaria.
- k. Que desarrolle sus funciones manteniendo siempre el compromiso con los DDHH, el cuidado del medio ambiente y un profundo sentido de la ética y la justicia.

#### Identidad Institucional

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
  
Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

La UNT, como universidad pública está orientada a la promoción del conocimiento, a la formación de ciudadanas y ciudadanos con pensamiento crítico y comprometidos con la sociedad, al desarrollo de capacidades profesionales y al bienestar social desde la academia, la investigación y la extensión universitaria, de carácter innovador en su enfoque y en su gestión, dedicada prioritariamente a las cuestiones relativas al desarrollo sustentable, al fortalecimiento de su sistema educativo, productivo y de su gestión pública, y comprometida con la promoción de la igualdad de oportunidades.

A partir de estas definiciones, y en una prudente propuesta de actualización de dichas afirmaciones, es que entendemos que la universidad en el marco de la actual sociedad del conocimiento, ha ido construyendo una identidad propia y particular, desde su lugar y su tiempo, su historia y perspectiva, que puede sintetizarse de la siguiente manera, a saber:

- a. La UNT es un centro de altos estudios público y orientado a la generación, promoción y transmisión del conocimiento desde la enseñanza, la investigación y la extensión, vinculación y transferencia universitaria, para su población, región, el país y el mundo;
- b. La UNT se reconoce como una institución democrática, garante de las libertades y los DDHH, promotora de las igualdades y las políticas de género, el respeto a la diversidad y asume la prevención de las violencias como una prioridad comunitaria;
- c. La UNT tiene compromiso con la población para diseñar e implementar propuestas formativas y académicas en sus escuelas experimentales, el pregrado, grado y posgrado que sean pertinentes socialmente;
- d. La UNT Sostiene una identidad académica que permite articular su oferta curricular con las demandas socio-productivas, con actuales y nuevos perfiles profesionales, capaces de responder ante contextos cambiantes signados por la transformación del conocimiento, los avances de la tecnología y la innovación como motores del desarrollo social y económico, con pleno impulso de la sustentabilidad y cuidado del ambiente;
- e. Desde un inicio en sus aulas, talleres y laboratorios la UNT insta a promover prácticas pedagógicas experimentales, innovadoras, sustentadas en enfoques interdisciplinarios y centrados en los estudiantes, concebidos como integrantes de una comunidad de aprendizaje y en interrelación con los problemas sociales;

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Dr. JOSÉ JUAN GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

f. Como institución universitaria la UNT se propone aportar a la mejora del sistema educativo en su conjunto por medio del desarrollo e implementación de cursos y acciones de formación docente inicial y continua, teniendo como misión jerarquizar el rol profesional del docente, en base a las necesidades y los desafíos del siglo XXI;

g. La comunidad científica, tecnológica y artística de la UNT acuñó un perfil propio y distintivo en la producción de conocimiento aplicable, a través de la investigación y la transferencia, fomentando la innovación para la ejecución de proyectos emprendedores y de desarrollo territorial, en colaboración con el resto de los actores sociales;

h. En sus más de cien años, la universidad demostró ser eficaz y eficiente en la formación de profesionales capaces de producir cambios en la sociedad, ofreciendo soluciones concretas a los requerimientos del presente y trabajando en la formulación de planes, programas y proyectos que contribuyan a la construcción de un futuro promotor del bienestar social;

i. El sistema de extensión social, cultural y comunicacional de la universidad ha permitido construir y contribuir al desarrollo, la divulgación científica y la vinculación con el medio como una acción estratégica integradora y de participación comunitaria con alta responsabilidad social, humanamente comprometida, regida por los propósitos de construcción de una sociedad más justa, equitativa, solidaria y democrática;

j. La educación a lo largo de la vida, como se expresa en este tiempo, permite a la UNT dar continuidad a una enorme tradición en la oferta de programas de formación continua para sus estudiantes, graduados, personal docente y no docente y para la comunidad en general, que contribuyan a la actualización disciplinar, a la reflexión sobre el ejercicio profesional y al análisis crítico y prospectivo de los desafíos que impone la sociedad;

k. La UNT consolidó por medio de la ejecución de convenios de colaboración mutua con instituciones públicas y/o privadas, nacionales y/o internacionales, un instrumento de ampliación y potenciación del desarrollo y jerarquización de la docencia, la extensión, la investigación y la transferencia;

l. El ejercicio de la autonomía y autarquía responsable, garantizando la igualdad, gratuidad y equidad en el ejercicio del derecho constitucional de enseñar

Dr. NORMA CAROLINA REDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAÚL GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

y aprender, debe ser complementado con la responsabilidad social con la comunidad que sostiene esta universidad pública;

m. La UNT como parte de la sociedad actual incorpora de modo definitivo y desde una perspectiva amplia y transversal a todas sus funciones, una mirada preocupada por el ambiente y la sustentabilidad, para el presente y las generaciones futuras.

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO TERCERO

### DEFINICIONES ESTRATÉGICAS SURGIDAS

#### DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

##### Introducción

Durante los meses de septiembre y octubre, se realizaron diferentes encuentros con públicos diversos, tanto de la comunidad universitaria, como de la sociedad en general. El trabajo en comisiones realizado por quienes participaron en dichos encuentros, fue sobre la base de consignas abiertas y estimulantes al debate, para poder relacionar pasado, presente y futuros posibles de la sociedad y la universidad.

A continuación, se presenta una síntesis de estos aportes, a saber:

##### 1. Con respecto al estudiantado:

Garantizar inclusión, equidad y oportunidades de inserción, crecimiento personal y profesional.

+ INCLUSIÓN + RETENCIÓN + RENDIMIENTO = + GRADUACIÓN

##### 2. Con respecto a las y los docentes:

Más y mejor formación docente para más y mejor formación de los estudiantes y desarrollo de las demás funciones sustantivas de la universidad.

+ FORMACIÓN + PROFESIONALIDAD DOCENTE = + CALIDAD DE LA ENSEÑANZA

##### 3. Con respecto a las y los investigadores:

Ser generadores de conocimientos para que la universidad siga siendo reconocida y sea tomada como punto de referencia.

Bra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

+ FORMACIÓN + DOCTORADOS + DIRECTORES = + INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN ARTÍSTICA + CALIDAD

**4. Con respecto a las y los no docentes:**

Capacitación, compromiso y acción en un ámbito de pertenencia.

+ FORMACIÓN + PERTENENCIA + PERTINENCIA = + APOYO A LA GESTIÓN

**5. Con respecto a las y los egresados**

Fortalecer su identidad con la UNT, Favorecer su inserción y sostener su capacitación continua.

+ IDENTIDAD + INSERCIÓN + FORMACIÓN CONTINUA = + OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

**6. Con respecto a la gestión:**

El fomento de la integración entre unidades académicas y el Rectorado agiliza y simplifica la gestión y permite atender a las funciones sustantivas de la universidad, asegurando la inclusión y calidad.

+ PLANIFICACIÓN + PROGRAMAS CENTRALES + PROGRAMAS COMUNES + PROYECTOS = + GESTIÓN INSTITUCIONAL

**7. Con respecto al contexto social:**

El desarrollo sustentable de la Región tiene que partir de la pertinencia académica y social de la generación y transferencia del conocimiento. La Responsabilidad Social de la universidad debe visualizarse en el aula y en el contexto.

VINCULACIÓN + ARTICULACIÓN + TRANSFERENCIA = + PERTINENCIA ACADÉMICA Y SOCIAL

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Mg. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Estos aportes esquematizados en su presentación previa, permiten poner en evidencia tanto preocupaciones de los actores universitarios, como así también, una comunidad de ideas entre diversos estamentos, en relación a la universidad y su futuro. Estas contribuciones, junto a lo producido en el proceso de evaluación institucional, serán incorporados a posteriori dentro de los ejes estratégicos y traducidos en objetivos prioritarios en las distintas dimensiones de análisis para el planeamiento, de modo que los programas centrales, comunes y específicos, puedan dar cuenta de los diversos impulsos para su realización.

### Enfoques estratégicos para la Gestión Universitaria

La gestión institucional de la universidad es sumamente compleja, y por lo tanto, toda definición se adopta a partir de distintos posicionamientos o perspectivas, que contemplan los razonables intereses de los diversos actores y sectores. Estas perspectivas, que se pusieron de manifiesto en los aportes surgidos de la participación, en el proceso de planificación pueden agruparse en “enfoques”, a saber:

#### Enfoque 1. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Cuidado y mejora de la democracia universitaria.
- Sostener la vigencia de los DDHH, el respeto a la diversidad, el sostenimiento activo de una política de género y prevención de las violencias.
- Funcionamiento de los cuerpos colegiados de gobierno con participación de la comunidad en temas de su interés directo.
- Administración y gobierno digital con simplificación de trámites.
- Integración de funciones sustantivas y transversales.
- Relación y comunicación eficiente entre Rectorado y unidades académicas.
- Trabajo articulado entre las unidades académicas y las Escuelas Experimentales.
- Desarrollo de políticas de aseguramiento de la calidad.
- Gestión académica y administrativa eficiente en Rectorado y unidades académicas.
- Producción de datos significativos y relevantes para la gestión transparente.
- Impulso a la sustentabilidad en todos los campos universitarios.
- Activa participación en los órganos de coordinación y gobierno del sistema universitario, consejos y redes universitarias.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## Enfoque 2. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE QUIEN APRENDE Y EGRESA

- Pensando en el que quiere, es capaz y puede asistir a la universidad (Ofertas presenciales).
- Pensando en el que quiere, es capaz y no puede asistir a la universidad (Ofertas no presenciales o híbridas).
- Enseñanza y aprendizaje centrado en el estudiante, fomentando la participación activa en su formación en todos los niveles.
- Desarrollo de capacidades generales necesarias para el desempeño profesional, sumadas a las competencias específicas disciplinares.
- En todos los casos, la educación en los distintos niveles de formación que ofrece nuestra universidad será de calidad, pertinencia, con clima de contención. Orientada hacia la autogestión del conocimiento, el aprendizaje cooperativo y colaborativo, para el desarrollo integral del estudiante como persona.
- Educación en valores para la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con la sociedad.
- Desarrollo de las denominadas competencias blandas: ej.: comunicación, trabajo en equipo, etc.
- Inserción laboral y profesional, fomentando la educación durante toda la vida, actualizando formaciones y renovando oportunidades.

## Enfoque 3. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE QUIEN ENSEÑA

- Formación docente orientada hacia el que aprende como objetivo de la Educación Superior.
- Desarrollo personal y profesional del docente.
- Formación de equipos docentes que aseguren continuidad y carrera docente.
- Trabajo colaborativo entre equipos docentes de una misma disciplina y con otras disciplinas y en o con distintas unidades académicas.

## Enfoque 4. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA OFERTA

- Ampliación de la oferta formativa.
- Flexibilización curricular.
- Integración de funciones.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JESÚS RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Articulación de niveles formativos.
- Títulos o certificaciones intermedias.
- Ampliación del posgrado.

#### Enfoque 5. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE QUIEN INVESTIGA

- Investigación científica tecnológica y producción artística pertinente e interdisciplinaria.
- Formación de equipos de investigación que generen una espiral creciente.
- Investigación de calidad para el desarrollo.
- Establecimiento de líneas y temáticas prioritarias para las convocatorias de proyectos, atendiendo a áreas de vacancia local y regional.

#### Enfoque 6. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA EXTENSIÓN, LA VINCULACIÓN Y LA TRANSFERENCIA

- Articulación con los sectores sociales.
- Reafirmación y profundización del rol activo de la universidad.
- La universidad en la Sociedad y la Sociedad en la universidad.
- Desarrollo de proyectos culturales con pertinencia y valor social y comunitario.
- Fomentar mayores oportunidades de acceso a la educación a lo largo de la vida.

#### Enfoque 7. LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE Y PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

- Proyección del futuro pensando en los recursos naturales
- Contenidos curriculares que contemplen la sustentabilidad del medio ambiente
- La Responsabilidad Social Universitaria en el aula y en el contexto

#### Enfoque 8. LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO MUNDIAL

Adopción de los postulados de los ODS y de la Conferencia Mundial de Educación Superior y la CRES 2018.

- La internacionalización como recurso y como medio para el crecimiento sostenido de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

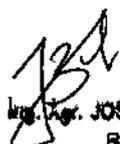
Ing. RAÚL RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Promoción de la internacionalización del curriculum universitario.
- Fomentar la internacionalización en casa y una política lingüística amplia.

### **Líneas Prioritarias de Conducción y Gestión**

- Clima y mecanismos institucionales para la convivencia y participación de todos los sectores y actores (universidad abierta).
- Fortalecimiento de los órganos de cogobierno universitario.
- Gobernanza a partir del consenso para alcanzar los objetivos comunes.
- Pertenencia de todos los integrantes de la comunidad universitaria.
- Asignación de los recursos a partir del planeamiento estratégico, programas y proyectos de mayor impacto en la universidad y en la Sociedad.
- Plan Director de Infraestructura y Equipamiento sobre la base de prioridades.
- Incremento de la calidad, la pertinencia y la interdisciplina de todas las unidades académicas, áreas y sectores de la universidad, potenciando las fortalezas de cada una, aprovechando las oportunidades, transformando las debilidades en fortalezas y convirtiendo las amenazas en oportunidades.
- Cuidado y preservación del patrimonio tangible e intangible de la UNT.
- Proyección de la universidad más allá de los períodos de gestión.

  
 Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO CUARTO

### PLAN OPERATIVO

#### Introducción

La UNT viene gestionando desde hace algunos años sobre la base de acciones estratégicas que se reflejan en distintos documentos e informes (Informe Final de Autoevaluación; Informe de la Evaluación Externa 2020; Jornadas de Trabajo de la CACEI; Propuesta de PEI; Talleres; etc.). Resta compaginar este material, darle forma, coherencia, completar el proceso de las Bases aprobadas por Resolución N° 1105/21-CS para que se constituya en lo que se conoce como un verdadero Plan Estratégico Institucional.

Todos los documentos han sido expuestos, analizados y discutidos en distintas oportunidades, con metodología participativa, por los integrantes de los distintos sectores universitarios, los que realizaron significativos aportes. Esta forma de planificación participativa está internalizada en los claustros, sectores, actores y gestores de la UNT, quienes han respondido en cada convocatoria.

Por ello se considera aconsejable continuar con la metodología aplicada hasta ahora. Por supuesto, en esta especial etapa institucional, son necesarias algunas redefiniciones y adecuaciones desde la óptica de la actual gestión, que entiende que los Planes Institucionales deben trascender a los períodos de gestión para constituirse en la guía representativa del pensamiento de toda la comunidad universitaria.

Estas reflexiones contienen los conceptos básicos sobre los que puede construirse un Plan Estratégico Institucional. Estos son los pilares, que pueden sintetizarse en los siguientes ejes:

- Gestión académica
- Gestión de la investigación, desarrollo y creación artística
- Gestión de la extensión, la vinculación y la transferencia
- Gestión de las Bibliotecas y centros de documentación
- Gestión del Bienestar Universitario
- Gestión de los Aspectos Transversales
- Gestión institucional

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMÓN GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

La gestión institucional se basa en la aplicación de medidas indispensables para la obtención de logros mínimos a partir de la limitación presupuestaria que caracteriza a la universidad en el contexto del sistema universitario, originada en diversos factores históricos y políticos.

Los lineamientos de acción estratégica tienen las siguientes directrices:

- La planificación estratégica, definiendo los objetivos prioritarios.
- La administración estratégica para la optimización del presupuesto.
- El trabajo en equipo con todos los claustros y estamentos.
- La priorización del capital social (los recursos humanos).
- La redefinición y adecuación de los distintos subsistemas y estructuras de gestión (para lograr un trabajo más armónico, articulado, cooperativo y colaborativo).
- La evaluación permanente de la calidad institucional como proceso y como recurso.
- La mejora continua como metodología para alcanzar los objetivos institucionales.
- El desarrollo de un Tablero de Comando.

Estos principios son claves en el proceso de mejoramiento de la universidad y son los que permitirán continuar posicionándola en un lugar preponderante en el contexto nacional e internacional y se hace necesaria su profundización.

Por la naturaleza del proceso democrático tan arraigado y tan caro a la institucionalidad, la universidad se encuentra ante el desafío que implica la continuación de las buenas políticas que marcaron el rumbo de las fortalezas, aprovechando las oportunidades, solucionando o al menos minimizando los déficits detectados, y evitando las amenazas siempre latentes.

La Planificación Estratégica debe trascender a los gestores y a los períodos de gestión institucional. Esta es una definición clave que marca el rumbo.

Se trata de una mirada profunda a todo el devenir del gobierno y la gestión para optimizarla. La planificación se mide por sus impactos, no por sus declaraciones.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

131  
Ing. AOT. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## **Elementos del Plan Operativo**

A partir del Diagnóstico del Informe de Autoevaluación, la Evaluación Externa, las Propuestas de Mejoras, las Bases del Plan Estratégico (Resolución 1015/2021), los demás documentos existentes y las conclusiones de los diversos encuentros institucionales, se plantean las acciones tendientes a consolidar y aprovechar las Fortalezas y Oportunidades y convertir las Debilidades y Amenazas en fortalezas y oportunidades (FODA). A continuación, se incorporan los elementos del plan operativo:

### **1. Ejes estratégicos**

Describen el Diagnóstico con los indicadores de base, agrupados por Dimensiones.

### **2. Metas estratégicas**

Plantean objetivos con metas e indicadores de logros (resultados) y de procesos

### **3. Acciones estratégicas**

Delimitan actividades y asignan responsables con cronogramas y objetivos

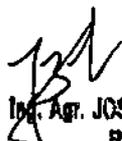
### **4. Recursos**

A partir del establecimiento de las políticas estratégicas, asignan las prioridades y modelos de financiamiento.

### **5. Evaluación permanente**

Define los indicadores de proceso, de resultado y de impacto. Verifica su cumplimiento. Propone medidas correctivas ante desvíos. Cierra el círculo hermenéutico de retroalimentación.

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO QUINTO

### DESPLIEGUE POR DIMENSIONES DEL PLAN OPERATIVO 2021-2030

Siguiendo el despliegue propuesto, se incorporan las Definiciones de Objetivos Prioritarios (DOP) producidos en función al desarrollo del proceso de evaluación institucional y de participación en el marco de este planeamiento estratégico.

La definición de los Objetivos Prioritarios debería hacerse con la activa participación de las Autoridades Superiores (Consejo Superior, Equipo Rectoral, Decanos, Directores de Escuelas Experimentales). Pueden presentarse en documento separado.

En base a los documentos institucionales y los aportes recibidos, se agregan a continuación algunas de las líneas prioritarias para el planeamiento estratégico y su ejecución, con indicación de los Objetivos de Desarrollos Sostenibles relacionados con cada una de las dimensiones de análisis, a saber:

#### Dimensión Gestión Académica

La gestión académica parte de la base de que la universidad debe abandonar las viejas prácticas pedagógicas, centradas en la enseñanza, para considerar la enseñanza centrada en el estudiantado, como medio para fortalecer los aprendizajes significativos, renovando los contenidos, estrategias didácticas y el uso de tecnología educativa y fundamentalmente orientándolos hacia una mayor pertinencia social (la Responsabilidad Social desde el aula).

Es necesario resignificar esta dimensión a la luz de los resultados de los procesos de autoevaluación institucional y de las acreditaciones de carreras, que claramente demuestran las asincronías y asimetrías entre las distintas unidades académicas. Si bien estas son propias del tamaño y diversificación de la oferta académica, se debe apuntar a que la universidad como un todo refleje un nivel deseable de calidad con pertinencia social.

El proceso de acreditación de carreras requiere de una evaluación académica pero los estándares no deben ser un requisito para la acreditación. Son objetivos a alcanzar,

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán



Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

alcanzables y superables. Todas las carreras, en tanto servicio educativo, son y deben ser de interés público para la universidad.

El futuro de la gestión académica debería contemplar como prioritarios los siguientes aspectos:

- Definir y desarrollar un Programa de Revisión y Cambio Curricular centrándose en los diferentes rubros a ser tenidos en cuenta para la evaluación de Carreras (art. 43 de la LES), que permita la incorporación de un enfoque de aseguramiento de la calidad propio de la UNT para todas las carreras (plantear mecanismos para que esta perspectiva sea trasladable a lo preuniversitario, las carreras regidas por el art. 42 de la LES y el postgrado de la universidad).
- Incorporación de diseños de carreras articuladas entre diversas unidades académicas, como medio para fomentar lo inter, trans y multidisciplinario.
- Ampliar la oferta de carreras hacia áreas de vacancia formativa y profesional, tanto presentes como futuras, ejemplo: ambiente y sostenibilidad.
- Impulsar acuerdos para el aumento de dedicaciones docente y su distribución, fundada, razonable y equitativa en la UNT.
- Articulación de Niveles Educativos para la recepción, ambientación, inserción y retención de los nuevos ingresantes, como política institucional, transversal y articulada en todas las unidades académicas y carreras.
- Plantear Ejes basados en el Aprendizaje y la Práctica de Nuevos Saberes y en la adquisición de competencias.
- Fomentar el trabajo interdisciplinario de estudiantes en el desarrollo de proyectos de fines de carrera o espacios curriculares diseñados para tal fin.
- Bienestar durante el trayecto curricular e inserción laboral a la graduación.
- Aprovechar y potenciar las experiencias exitosas de los grupos de docentes de las distintas Facultades, para promover y realizar acciones tendientes a una mayor retención, mejor rendimiento y más graduación.
- Mejorar el rendimiento del estudiantado, sus trayectorias, desde el ingreso hasta la graduación.
- Talleres de formación profesional integradores, interdisciplinarios (asociación de cátedras y asignaturas) en los tramos finales de las carreras, articuladas, como Ciclo Final basado en Competencias (Intra e inter carrera e inclusive interfacultades).

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

ING. ASESOR JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Formular un Programa de Mayores Dedicaciones Docentes como Programa Central de la universidad, exigiendo Proyectos concursables que apunten a la incorporación de Innovaciones Pedagógicas, Nuevas Prácticas Docentes, Nuevos Sistemas de Evaluación de los Aprendizajes, Tutorías docentes en los Primeros Años de Cursado.
- Fomentar la pos graduación de los docentes: Creación de Talleres de Tesis de Maestrías y Doctorados.
- Fomentar la formación pedagógica de los docentes,
- Intensificar el concepto de Una Universidad = diversas opciones pedagógicas y didácticas, potenciando el Sistema de Educación a distancia, no solamente en la oferta sino en la definición del sistema de gestión de la UNT Virtual.
- Ampliar y diversificar la oferta de carreras de posgrado atendiendo áreas de vacancia.
- Fortalecer la vinculación entre grado y posgrado, así como entre las carreras de posgrado e investigación.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 4; ODS 5; ODS 6; ODS 7; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 11; ODS 12; ODS 13; ODS 15; ODS 16 y ODS 17.

### **Dimensión Gestión de la Investigación, desarrollo y creación artística**

La gestión de la investigación es vital para que la universidad participe y siga siendo considerada en el contexto académico del sistema. Pero la investigación requiere de mucho esfuerzo, tiempo, presupuesto y fundamentalmente, aunque parezca una perogrullada, necesita de investigadores. Y los investigadores no se forman de un día para el otro, ni siquiera de una cohorte a otra. Además, la investigación está íntimamente ligada al desarrollo del posgrado. Sin una fuerte dotación de doctores, que aporten sus conocimientos y experiencia en la dirección y formación de nuevos investigadores, no será posible dar un salto cuanti y cualitativo en esta materia.

El proceso de formación de investigadores en la UNT sigue siendo lento y asimétrico, como lo ha sido históricamente (bottom up disciplinar). Dos acciones concurrentes son posibles para esto: la radicación de doctores y el envío a otras universidades a candidatos en materias y temas estratégicos para la universidad.

Algunas líneas para la gestión de la Investigación, desarrollo y creación artística:

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán




- Fomento de la Investigación tanto en el Grado, como en las escuelas experimentales, el pregrado y en el Posgrado.
- Impulso a la investigación en los procesos académicos, de Extensión, vinculación y Transferencia.
- Definición de líneas y temáticas prioritarias para convocatorias a programas y proyectos de investigación.
- Diseñar programas de promoción de la ciencia y fomento de vocaciones tempranas en las escuelas.
- Fomentar la pos graduación de los docentes mediante la creación de Talleres de Tesis de Maestrías y Doctorados.
- Formación e incorporación de Investigadores. Formación de Directores de Proyectos de Investigación. Radicación de doctores. Movilidad (envío a centros de formación asegurando el retorno y la inserción de los investigadores especializados).
- Definir líneas de Investigación sobre Medio Ambiente y Sustentabilidad en relación a prioridades locales y regionales, alineadas con los ODS y sus metas.
- Participación de los estudiantes en los Proyectos de Investigación y Extensión, Vinculación y Transferencia.
- Provisión de Grandes Equipos para apoyo a la Investigación, de uso común compartido.
- Fortalecimiento y articulación de las investigaciones regionales en temáticas como estudios del territorio y sus comunidades.
- Incorporar a la Agenda 2030 en la agenda de la investigación de la UNT.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 6; ODS 7; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 11; ODS 12; ODS 13; ODS 15; ODS 16 y ODS 17.

#### **Dimensión Gestión de la Extensión, Vinculación y Transferencia**

La gestión de la extensión, la transferencia y vinculación ha sido un aspecto destacado de la UNT, en su aparato cultural, con espacios y colectivos dedicados de modo permanente a la promoción y difusión del acervo artístico y cultural, local, nacional e internacional.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADÉMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

A su vez, se destaca un claro desarrollo en los últimos años en la universidad de un perfil social de la UNT, donde podemos destacar el impulso del PUEDES y otros ámbitos universitarios que tuvieron la capacidad de incorporar la impronta social en la perspectiva extensionista de la UNT.

Sin embargo, la gran mayoría de las acciones se llevan a cabo a través de instancias prácticamente separadas de la gestión docente, o al menos no lo son orgánicamente.

Surge como un déficit la articulación estructural de la docencia y la investigación con las actividades de vinculación, extensión y transferencia, sin perjuicio de la intervención de la unidad específica de vinculación e intentos aislados en un sentido positivo.

Algunas líneas de gestión para la Extensión, Vinculación y Transferencia:

- Sostener el aparato cultural y artístico de la UNT, sus cuerpos y espacios culturales.
- Ampliar el acceso a los ámbitos culturales y artísticos de la UNT a todos los sectores de la sociedad.
- Integración de los Programas y Equipos de Extensión a través de la Unidad de Vinculación a la vez que propiciando la articulación entre cátedras y entre unidades académicas y escuelas experimentales.
- Fomentar la curricularización de las actividades de extensión, vinculación y transferencia universitaria.
- Generar instancias de formalización y acreditación de actividades de extensión.
- Categorización de docentes extensionistas.
- Valorar la función de extensión en los concursos docentes.
- Desarrollar líneas de acción de Transferencia y Extensión orientadas a la Responsabilidad Social tanto de la universidad como del sector productivo, entes públicos y organismos del colectivo social.
- Fomentar el espíritu emprendedor en el estudiantado.
- Incorporar la perspectiva sustentable en todas las acciones de Extensión, Vinculación y Transferencia.
- Articular, actualizar y potenciar el sistema de medios de comunicación de la UNT, reconociendo el valor público de esos ámbitos en la cultura digital.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing./Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 6; ODS 7; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 11; ODS 12; ODS 13; ODS 15; ODS 16 y ODS 17.

### **Dimensión Gestión de Bibliotecas, centros de recursos del aprendizaje y producción de materiales**

Las políticas tendientes a la visibilidad de la producción del conocimiento y el fomento del acceso al mismo, así como la revisión conceptual del concepto de biblioteca, es fundamental para dar cabida a innovaciones como los centros de recursos del aprendizaje, bibliotecas parlantes, etc.

La UNT debe en ese sentido incorporar novedosas maneras de potenciar la ciencia abierta, el producido propio de materiales de estudio y estrategias de divulgación acorde con las pautas mundiales de difusión de la I+D+i. En este sentido la incorporación de tecnologías digitales para el desarrollo de ediciones electrónicas y ámbitos que permitan el acceso a la producción de la comunidad universitaria como ser, repositorios digitales, hacen a la incorporación de la transparencia en estos aspectos de la vida institucional.

Algunas líneas de gestión para estos espacios y políticas:

- Redefinir y potenciar las Bibliotecas para integrarlas a la Red de Redes.
- Promover la generación de espacios de estudio y aprendizaje abierto e inclusivo.
- Incorporación de tecnologías a la gestión de bibliotecas y centros de recursos del aprendizaje.
- Potenciar y fortalecer a EDUNT como editorial universitaria, e integrar a las demás editoriales de la UNT en un espacio común, generando un consejo editorial, amplio y plural del que participen todas las disciplinas y unidades académicas.
- Articular en sistema de medios y comunicación de la UNT con la producción de conocimiento, para divulgar producciones en diversos formatos interactivos, audiovisuales, etc.
- Sostener la libertad de prensa y la pluralidad de voces en el sistema de medios de comunicación de la UNT.

Incentivar la divulgación y difusión de las artes, cultura, ciencia y tecnología en los medios de comunicación de la UNT.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

- Tender a la profesionalización de la gestión de los medios de comunicación de la UNT.
- Promover la generación de revistas científicas con referato, que cumplan con indicadores de calidad editorial utilizados por los sistemas internacionales, para favorecer su inserción en catálogos de primer orden.
- Incentivo a la generación de manuales de estudio de los diferentes equipos docentes de las distintas unidades académicas y escuelas así como de sus actualizaciones periódicas.
- Ampliar el acceso a espacios de capacitación en escritura académica y científica.
- Fomento de registro de propiedad intelectual de elaboraciones científicas, literarias, artísticas o didácticas, cualquiera fuere el procedimiento de expresión o soporte utilizado para transmitirlos.
- Generación de un repositorio virtual institucional de la UNT en que se pueda encontrar: trabajos finales de pregrado y grado, trabajos finales integradores de carreras de especializaciones, tesis de maestría y doctorales, proyectos de CyT, producción artística y cultural, Extensión, vinculación y Transferencia, sus integrantes, contacto y producciones, normativa institucional y toda otra documentación que sea de interés su resguardo y publicidad.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 4; ODS 5; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 12; ODS 16 y ODS 17.

### Dimensión Gestión del Bienestar Universitario

La pandemia provocó y todavía provoca la necesidad de recuperar el aspecto gregario y fundamental de toda comunidad universitaria: poner en valor a las personas que en su diversidad y pluralismo integran y hacen esta universidad.

Por ello se requiere considerar aspectos que hacen a la comprensión de cuestiones relativas al trato, la formación y los climas que favorecen la construcción de una identidad institucional y a partir de allí un compromiso con ideas y valores que trascienden a las personas y que la UNT encarna.

En virtud, de ello, algunas de las líneas de gestión propuestas son:

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Impulso a la promoción de una identidad de la comunidad de la UNT como una unidad, con principios y valores que la expresen, distingan y potencien.
- Sostenimiento de políticas de respeto a la diversidad, interculturalidad, pluralidad y géneros.
- Sostenimiento y ampliación de las políticas dirigidas hacia las personas con discapacidad.
- Creación e Implementación de un programa de posgrado en gestión universitaria que permita fortalecer la formación en estos aspectos y poner atención en la gestión como objeto de estudio e investigación.
- Consensuar una política de formación permanente relacionada con los recursos humanos docentes y no docentes en la UNT.
- Diseñar un plan de capacitación general y uno específico que atiendan las necesidades de cada sector o dependencia.
- Promover acuerdos que permitan la distribución adecuada del personal y de implementación progresiva.
- Promover políticas de contención que fomenten el ingreso efectivo, la permanencia responsable y la graduación en los distintos niveles educativos que ofrece la universidad.
- Incentivar la vida saludable y el desarrollo de actividades culturales, artísticas y recreativas en toda la comunidad universitaria.
- Fortalecer la relación con las y los egresados de la universidad, favorecer su capacitación continua, acceso al postgrado y permanente participación en los temas vitales de la UNT.
- Fomento de la sustentabilidad y compromiso ambiental en la comunidad universitaria.
- Fortalecimiento de la relación, vínculo y participación activa de las y los graduados en la vida académica, científica, de extensión e institucional de la UNT.
- Promoción de climas de trabajo y estudio que favorezcan la empatía, buen trato, eliminación de todo tipo de violencias y discriminaciones.
- Desarrollo de políticas de prevención del suicidio dentro del sistema de asistencia y servicios prestados por ASPE.
- Estimular el acceso de la población a espacios universitarios destinados al esparcimiento como horco molle, la reserva.

  
 Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 11; ODS 12; ODS 13; ODS 15; ODS 16 y ODS 17.

### **Dimensión Gestión de los Aspectos Transversales**

Se incorporan en este apartado aquellas temáticas que se entienden comunes a todas las dimensiones previamente analizadas, las que, por su importancia y relevancia social, no pueden ser privativas de ninguna esfera, sino que tienen que tener consideración a lo largo y ancho de todo el accionar universitario.

Dentro de las Definiciones de Objetivos Prioritarios (DOP) desde una mirada transversal a todas las dimensiones universitarias encontramos:

- Democracia y DDHH
- Inclusión y equidad.
- Igualdad de oportunidades y de trato.
- Plenas libertades académicas y científicas.
- Ética universitaria.
- Aseguramiento de la calidad y pertinencia.
- Género y diversidad.
- Discapacidad.
- Internacionalización de la educación superior.
- Sustentabilidad y compromiso ambiental.
- Gestión universitaria que facilite el desarrollo de las funciones sustantivas.
- Transparencia administrativa.
- Valoración, protección y conservación del Patrimonio tangible e intangible de la UNT.
- Otras que la comunidad determine.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 11; ODS 12; ODS 13; ODS 15; ODS 16 y ODS 17.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

## Dimensión Gestión Institucional

El gobierno y gestión universitaria requieren de ciudadanía empoderada y con posibilidades de participar activamente de los procesos universitarios, para ello los cuerpos colegiados deben ser menos burocráticos y favorecer el debate de los temas centrales de la universidad y sociedad.

La mejora en la gestión, debe partir del trabajo articulado entre las unidades académicas entre sí; entre éstas y el Rectorado haciendo de la UNT, una unidad que deje de lado una historia de fragmentación institucional innecesaria. La cooperación interinstitucional permite el crecimiento de todos y evita las asimetrías. La comprensión de los Programas Centrales suaviza las discusiones sectoriales y fomenta la gobernanza.

Para revertir este proceso, se deben desplegar políticas que fortalezcan el funcionamiento de los órganos colegiados, la mejora de la administración, tendiendo a la gestión, basada en sistemas de administración innovadores y ágiles, que permitan la toma de decisiones a partir de datos e información.

Los recursos humanos son el sostén de toda organización, ello exige políticas preocupadas por su formación y promoción permanente.

Párrafo aparte, merece, el fomento de la transparencia, como una marca que toda universidad pública no puede soslayar, el manejo de la cosa pública exige de la probidad y ejemplaridad que la UNT le debe a la sociedad que la sostiene.

El futuro de la gestión institucional debería contemplar como prioritarios los siguientes aspectos:

- Mejorar la democracia universitaria, fomentar la mayor participación.
- Incorporar (internalizar) el Planeamiento Estratégico como estilo de gestión.
- Aplicación del concepto de Información para la Gestión.
- Desarrollar un Centro de Análisis de la Información y aplicación del Balanced Scorecard (Tablero de Comando) como apoyo a la gestión de las Unidades Académicas y de todos los gestores universitarios.
- Fortalecer y mejorar el funcionamiento de los órganos de cogobierno universitario.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ FERNÁNDEZ GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Impulsar un programa general de fortalecimiento de los recursos humanos de la UNT, tanto para docentes como para no docentes y funcionarios en diversos aspectos relativos a la gestión universitaria.
- Redefinir y reorganizar las áreas de Recursos Humanos, Organización y Métodos, Tecnología Informática, para que trabajen en forma más articulada y cooperativa.
- Institucionalización del Sistema de Evaluación Permanente (SEP) incorporando nuevas dimensiones de evaluación y monitoreo, unificando la evaluación con el Planeamiento Estratégico.
- Desarrollar y Evaluar Programas Centrales (de mejoramiento, de acreditación de carreras, de investigación, de posgrado, de extensión y transferencia) sobre la base de indicadores de impacto académico y social.
- Adoptar paulatinamente el Modelo de Asignación Presupuestaria de la SPU-CIN
- Desarrollar Sistemas de Información y Comunicación Interna y Externa efectivos y eficientes.
- Generar un espacio responsable del apoyo y seguimiento a los procesos de evaluación y acreditación de carreras de grado y postgrado.
- Posibilitar la gestión del cambio institucional y reformas estatutarias que expresen la visión, misión, identidad y líneas estratégicas de la universidad en la actualidad y en prospectiva.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas relacionadas en esta dimensión: ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 6; ODS 7; ODS 8; ODS 9; ODS 10; ODS 11; ODS 12; ODS 13; ODS 15; ODS 16 y ODS 17.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

# Título II

## Plan Operativo

### 2021 – 2030

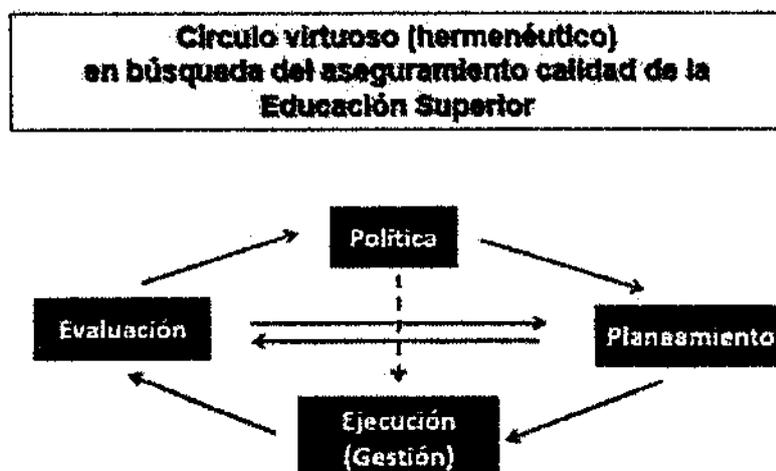
Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Ad. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO PRIMERO - INTRODUCCIÓN

Tal como lo anticipábamos en la presentación y el desarrollo del Plan Estratégico Institucional UNT, el mismo debe concretarse en un Plan Operativo, que determine y delimite las propuestas de acción que se llevarán a cabo para concretarlo.

Tal cual lo expuesto y trabajado en los talleres participativos, el proceso de planeamiento realizado, que se relaciona este trabajo con calidad y su aseguramiento, por lo que este instrumento apunta a la instalación de procesos de mejora universitaria, para su comunidad y la sociedad en general, como corresponde a toda universidad pública como la UNT y puede sintetizarse en el siguiente gráfico:



El plan Estratégico institucional, contiene este Plan Operativo, que se encuentra integrado por los Programas y Proyectos concretos de mejora institucional, deberá contar al mismo tiempo con la participación y el consenso de la comunidad universitaria, para constituirse en la verdadera política institucional.

Para ello, será necesario que también dichos Proyectos sean evaluados y priorizados, ya que como es sabido “todo no se puede” debido a las limitaciones a las que siempre está condicionada la gestión universitaria.

A partir de los procesos de Autoevaluación y Evaluación Externa, sobre la base de los Informes Finales y mediante la activa participación de gestores, actores y referentes universitarios y de la sociedad civil, el CS ha establecido el marco general del Plan Estratégico Institucional y resuelto la elaboración del Plan Operativo.

El PEI entonces establece las grandes definiciones de política institucional, comprendiendo la identidad institucional, la Misión, la Visión y los Valores, los que constituyen el marco de referencia sobre lo que es la UNT y lo que proyecta en el horizonte de planeamiento, coincidiendo éste con los la Agenda 2030 y sus ODS de la ONU.

*Dra. NORMA CAROLINA ABDALA*  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

*JR*

Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

Por su parte, la comunidad universitaria, representada por diferentes actores internos y externos, ha determinado los conjuntos de situaciones problemáticas, que comprenden tanto las fortalezas y oportunidades como las dificultades y amenazas a los que la UNT tiene que atender en lo inmediato, en el mediano y largo plazo.

Estos conjuntos de situaciones problemáticas, en un análisis desde lo general a lo particular son agrupados técnicamente en Ejes Estratégicos, los que a su vez son clasificados en forma homogénea, constituyendo los Programas que habrá que desarrollar, formulando los Proyectos Estratégicos Prioritarios, con sus respectivos objetivos prioritarios, determinando la situación de base y lo que se propone conseguir como mejora.

Asimismo, las distintas Dimensiones fueron ordenadas en función de los destinatarios de las acciones, a partir de las definiciones estratégicas formuladas en las diversas intervenciones del proceso participativo.

Así, queda claramente establecido que todo sistema educativo tiene sentido y razón de ser en tanto está dirigido a los estudiantes, por lo que son éstos prioritarios. En igual sentido, para la atención pedagógica son imprescindibles los docentes y los investigadores, en tanto que el personal no docente es el que presta el soporte necesario para todas estas actividades. La extensión, la vinculación y transferencia constituyen el otro vértice mientras que las bibliotecas y medios de comunicación coadyuvan a los logros de la gestión institucional.

A estos objetivos apuntan los Proyectos Estratégicos Prioritarios. Por ello, los principales objetivos son:

#### **Con respecto al estudiantado**

Garantizar la inclusión con equidad e igualdad de oportunidades de inserción; asegurar la permanencia responsable; el tránsito curricular con aprendizajes significativos para el crecimiento personal y profesional, entendiendo que a mayor inclusión se obtendrá mayor retención, mejor rendimiento académico y por lo tanto más y mejor graduación de los estudiantes.

#### **Con respecto a las y los docentes**

Generar acciones que permitan obtener más y mejor formación docente para que con su aplicación se logre más y mejor formación de los estudiantes y el desarrollo de las demás funciones sustantivas de la universidad, ya que a más y mejor formación y profesionalidad docente se obtendrá mayor calidad de la enseñanza.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán



Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

### **Con respecto a las y los investigadores**

En tanto son generadores de conocimientos para que la universidad siga siendo reconocida y sea tomada como punto de referencia, con mayor y mejor formación; con más y mejores doctorados; con más y mejor equipamiento; se tendrán más y mejores directores de proyectos con lo cual habrá más y mejor investigación de calidad, promoviendo el establecimiento regular de prioridades en líneas y temáticas de investigación y producción artística.

### **Con respecto a las y los docentes**

Los docentes constituyen el sector más estable, de mayor permanencia en la Universidad y son quienes facilitan las distintas gestiones. Se propiciará la formación y capacitación permanente, apuntando a lograr cada vez mayor compromiso y acción en un ámbito de pertenencia y pertinencia. Estos programas al tiempo que significará un aumento del capital humano en los propios interesados, redundará en un mejor y mayor apoyo a la gestión institucional.

### **Con respecto a las bibliotecas, centros de recursos del aprendizaje y producción de materiales**

Los espacios de estudio y aprendizaje abiertos e inclusivos, con la incorporación de las tecnologías y articulación de medios, con la profesionalización de la gestión de los mismos, la promoción de la generación de publicaciones; los registros de la propiedad intelectual entre otras acciones potenciarán el conocimiento de estudiantes, docentes, investigadores, docentes y comunidad en general.

### **Con respecto a las y los egresados**

El objetivo es fortalecer su identidad con la UNT, fomentando la su participación en la vida institucional de la universidad y favorecer su reinserción y sostener su capacitación continua, lo que retroalimentará los programas de formación de grado y posgrado mediante el aporte de las experiencias del campo laboral específico, generando mejores oportunidades de desarrollo de los estudiantes, de los propios egresados y de los futuros profesionales.

### **Con respecto al contexto social**

El desarrollo sustentable de la Región tiene que partir de la pertinencia académica y social de la generación y transferencia del conocimiento. La Responsabilidad Social de la Universidad debe visualizarse en el aula y en el contexto. Sin dudas la mayor vinculación y la articulación y transferencia redundarán en mayor pertinencia académica, científica, tecnológica y social. El cumplimiento de los ODS en todos los ámbitos atravesará todas las acciones del presente Plan Operativo.

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## Con respecto a la gestión institucional

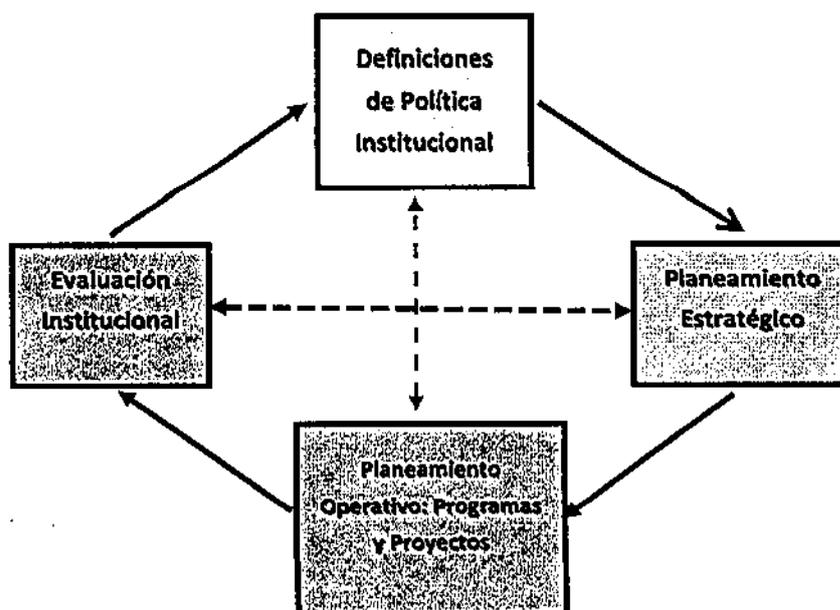
Es prioritaria la gestión institucional de calidad, con profesionalismo; al servicio de todos los integrantes de la comunidad universitaria interna y externa; con responsabilidad y transparencia en todos los actos; propiciando la incorporación de tecnología en todas las operaciones; con información pertinente, clara y oportuna traducida en tableros de comando; con monitoreo y evaluación permanente de todas las dimensiones como concepción de la gestión.

El fomento de la integración entre unidades académicas y el Rectorado agilizará y simplificará la gestión y permitirá atender a las funciones sustantivas de la universidad, asegurando la inclusión y calidad. Con la planificación por categorías programáticas, los programas centrales de la universidad, así como los comunes a distintas unidades académicas se complementarán con los programas estratégicos prioritarios específicos lo que permitirá el logro de los objetivos.

La definición de objetivos prioritarios y metas para las etapas de realización en el corto, mediano y largo plazo, con la verificación de indicadores de monitoreo, de resultados e impactos permanentes, asegurará la realización del Plan y la rendición de cuentas a la comunidad interna y externa.

El corto plazo no debe entenderse como acciones de poca duración sino todo lo contrario: en el corto plazo deben iniciarse las acciones prioritarias y permanentes, las que no pueden seguir demorándose pero que requieren tiempo de maduración y ejecución.

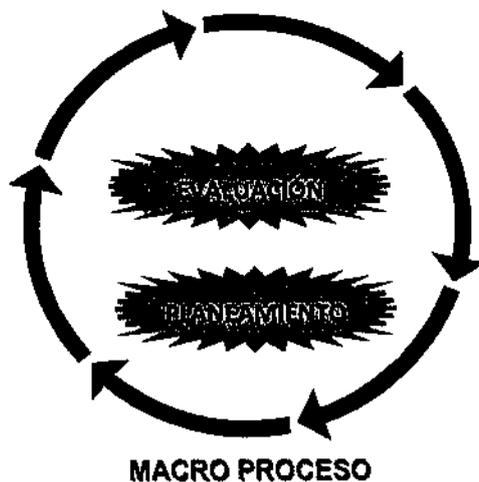
De manera que el Presente Plan Operativo es un desprendimiento, pero una parte importante, sustancial, del Plan Estratégico Institucional 2021-2030 de la UNT y por lo tanto debe ser considerado en su conjunto como un todo armónico, en la concepción de un círculo hermenéutico de calidad, como se observa en el siguiente gráfico:



Dra. NORMA CAROLINA ARDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Desde esta concepción, la evaluación institucional (abarcando todas las dimensiones y funciones universitarias), y el planeamiento estratégico constituyen un macroproceso que se retroalimenta en forma permanente:



Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Dr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO SEGUNDO - CRONOGRAMA

A fin de alcanzar las metas estratégicas fijadas, se han trazado objetivos particulares a ser llevados a cabo por acciones concretas y proyectadas en etapas, diferenciadas, de modo de poder dar mejor seguimiento y monitoreo al proceso de ejecución del PEI y su Plan operativo.

Esta planificación temporal, cuenta en su desarrollo con un hito dentro de su duración, y es el hecho que, en 2026, la UNT deberá someterse a una nueva evaluación institucional, por lo que el planeamiento, la ejecución de programas y proyectos y su monitoreo, servirán de base para la generación del informe de autoevaluación.

Estas etapas son:

### ETAPA 1 – (2022-2023)

**Esta etapa tiene tres acciones centrales a saber:**

- Socialización del PEI y su Plan operativo.
- Formulación de programas y proyectos en todas las dimensiones planteadas.
- Puesta en marcha de programas y proyectos urgentes y prioritarios.

### ETAPA 2 – (2024 - 2025)

**Esta etapa tiene cuatro acciones centrales a saber:**

- Culminar la formulación de programas y proyectos
- Evidenciar la terminación de proyectos de breve desarrollo
- Dar inicio al monitoreo y seguimiento de las acciones contenidas en programas y proyectos
- Formulación de revisiones y ajustes a programas y proyectos, como resultante de su monitoreo.

### ETAPA 3 – Consolidación (2026 – 2030)

**Esta etapa tiene cuatro acciones centrales a saber:**

- Monitoreo y seguimiento de las acciones contenidas en programas y proyectos.
- Producción de insumos para la formulación del informe de autoevaluación institucional de la UNT.

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Formulación de revisiones y ajustes a programas y proyectos, como resultante de su monitoreo.
- Rendición de cuentas.

Dña. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
ING. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## CAPÍTULO TERCERO- DESPLIEGUE POR DIMENSIONES DEL PLAN OPERATIVO 2021-2030

A continuación, se reseñan las ideas proyecto que surgieron de los procesos participativos con las propuestas de los actores y gestores universitarios en los talleres multiactorales llevados a cabo durante el año 2021.

Estas ideas proyecto deberán compaginarse en las agrupaciones de Programas y Proyectos Estratégicos Prioritarios con las definiciones de objetivos correspondientes.

En esta primera instancia solamente se proporciona un listado de ordenamiento temático, que obedece a las dimensiones y líneas estratégicas establecidas en las mencionadas intervenciones participativas.

Sobre esa base se sugieren las posibles denominaciones de los Proyectos Estratégicos Prioritarios, sin todavía agruparlos en las categorías programáticas (Programas Centrales, Comunes y Específicos) necesarios y solamente definiendo los Objetivos Estratégicos Prioritarios, a los efectos de guía metodológica.

En todo este corpus, cada uno de los proyectos se deberá completar con la definición de las metas para cada uno de los objetivos prioritarios, así como los indicadores de diagnóstico, de resultados, de impacto y de monitoreo.

### **EJE ESTRATÉGICO 1: Dimensión Gestión Académica**

**Programa 1.1.: Fortalecimiento de la inclusión, la retención, el rendimiento académico y la graduación**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 1.1.1. Sistema de ingreso unificado para todas las carreras de la UNT
- 1.1.2. Contención para el ingreso efectivo, la permanencia responsable y la graduación
- 1.1.3. Talleres de formación profesional integradores e interdisciplinarios

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 1.1.1. Establecer un único sistema de ingreso, con idénticos requisitos y condiciones en todas las unidades académicas y carreras, reafirmando el concepto de “una Universidad”.
- 1.1.2. Brindar soporte para un efectivo ingreso como alumno regular, acompañar para una permanencia responsable durante todo el trayecto curricular y facilitar su efectiva graduación en término y con calidad de formación una vez que los postulantes son admitidos para cursar una carrera, en cualquiera de las unidades académicas.
- 1.1.3. Aprovechar las buenas experiencias docentes en las distintas carreras y unidades académicas, para implementar talleres en los últimos tramos de cursado.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
  
Dr. J. RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

### Acciones:

- 1.1.1. Consensuar y definir el sistema único de ingreso para todas las carreras
- 1.1.2. Crear sistemas de tutorías y gabinetes psicopedagógicos en cada unidad académica
- 1.1.3. Crear políticas de fomento de la graduación, como talleres de terminación de estudios para cada carrera en todas las unidades académicas

### Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)

### Programa 1.2.: Mejora de las prácticas educativas y de trayectorias académicas estudiantiles

#### Proyectos Estratégicos Prioritarios:

- 1.2.1. Articulación de niveles educativos en todas las unidades académicas y carreras
- 1.2.2. Definición y desarrollo de Cambio Curricular y de Estrategias Pedagógicas
- 1.2.3. Diseño de ejes basados en el aprendizaje significativo; la práctica de nuevos saberes y la adquisición de competencias
- 1.2.4. Aprovechamiento y potenciación de experiencias exitosas en distintas unidades académicas y carreras
- 1.2.5. Proyecto de Bienestar durante el trayecto curricular
- 1.2.6. Seguimiento de trayectoria de graduados, estímulo para la inserción laboral y desarrollo de ofertas de capacitación continua.

#### Definición de Objetivos Prioritarios:

- 1.2.1. Los planes de estudio serán diseñados como sistemas articulados vertical y horizontalmente
- 1.2.2. El cambio curricular contemplará el abordaje de nuevas estrategias pedagógicas y prácticas docentes
- 1.2.3. Se promoverá la incorporación de estrategias que apunten al aprendizaje significativo y de competencias
- 1.2.4. Se formularán espacios de intercambio de experiencias inter cátedras, intercarreras e interunidades académicas
- 1.2.5. Se formularán proyectos de bienestar orientados a las necesidades especiales de la población estudiantil
- 1.2.6. Se fomentará el uso de las herramientas disponibles del SIU para el seguimiento de graduados

#### Acciones:

- 1.2.1. Formular y reformular los planes de estudio diseñando sistemas articulados vertical y horizontalmente

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Mg. A. JOSÉ ANTONIO ALBA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 1.2.2. Establecer un cambio curricular que contemple el abordaje de nuevas estrategias pedagógicas y prácticas docentes
- 1.2.3. Promover la incorporación de estrategias que apunten al aprendizaje significativo y de competencias
- 1.2.4. Formular espacios de intercambio de experiencias inter cátedras, intercarreras e interunidades académicas
- 1.2.5. Formular proyectos de bienestar orientados a las necesidades especiales de la población estudiantil
- 1.2.6. Utilizar las herramientas disponibles del SIU para el seguimiento de graduados

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**Programa 1.3.: Fortalecimiento de la oferta académica de la UNT**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 1.3.1. Orientación de la oferta de carreras de pregrado, grado y posgrado hacia áreas de vacancia formativa y profesional, tanto presentes como futuras.
- 1.3.2. Ampliación de la oferta académica de carreras en todas las unidades académicas con estructuras curriculares flexibles y articuladas
- 1.3.3. Orientación y promoción de modalidades virtuales, mixtas e híbridas
- 1.3.4. Fortalecimiento de la vinculación entre grado y posgrado, así como entre las carreras de posgrado e investigación
- 1.3.5. Fortalecimiento de la vinculación entre las Escuelas Experimentales y las Unidades Académicas

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 1.3.1. Cubrir las áreas de vacancia para las distintas carreras de las unidades académicas
- 1.3.2. Ofrecer carreras flexibles y a término, en colaboración y cooperación entre unidades académicas
- 1.3.3. Contar con carreras a distancia, mixtas e híbridas
- 1.3.4. Fomentar programas de vinculación y articulación de las ofertas académicas de todas las unidades
- 1.3.5. Fomentar programas de vinculación y articulación entre las Escuelas Experimentales y las Unidades Académicas

**Acciones:**

- 1.3.1. Analizar y detectar las áreas de vacancia para las distintas carreras de las unidades académicas

Dña. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAÚL SANCHEZ  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 1.3.2. Formular proyectos de ofertas académicas flexibles y a término, en colaboración y cooperación entre unidades académicas
- 1.3.3. Implementar y promover el desarrollo de carreras a distancia, mixtas e híbridas
- 1.3.4. Formular y desarrollar programas de vinculación y articulación de las ofertas académicas de todas las unidades
- 1.3.5. Formular y desarrollar programas de vinculación y articulación entre las Escuelas Experimentales y las Unidades Académicas

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**Programa 1.4.: Fortalecimiento de la formación y promoción del personal docente**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 1.4.1. Fortalecimiento de la formación pedagógica de los docentes
- 1.4.2. Fortalecimiento de la posgraduación de los docentes
- 1.4.3. Fortalecimiento de las mayores dedicaciones docentes
- 1.4.4. Promoción de climas de trabajo
- 1.4.5. Fortalecimiento de la vinculación entre docencia, investigación y extensión
- 1.4.6. Intensificación del concepto de una universidad con diversas modalidades y opciones pedagógicas y didácticas

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 1.4.1. Fomentar y facilitar la formación docente en todas las categorías
- 1.4.2. Facilitar a los docentes la formación de posgrados disciplinares
- 1.4.3. Instrumentar un sistema de acceso y permanencia a las mayores dedicaciones docentes
- 1.4.4. Desarrollar y facilitar ambientes de respeto, tolerancia y no discriminación en todos los ámbitos de la Universidad
- 1.4.5. Contar con normativas de ingreso, permanencia y ascenso que contemplen la vinculación entre docencia e investigación
- 1.4.6. Ofrecer Talleres de Tesis de Especialización, Maestría y Doctorado
- 1.4.7. Potenciar el Sistema de Educación a distancia tanto en la oferta como en la definición del sistema de gestión de la UNT Virtual.

**Acciones:**

- 1.4.1. Instrumentar y desarrollar cursos y carreras de posgrado sobre formación docente
- 1.4.2. Desarrollar posgrados disciplinares no arancelados para docentes
- 1.4.3. Reglamentar la carrera docente priorizando las mayores dedicaciones
- 1.4.4. Realizar charlas, conferencias, encuentros y talleres de convivencia

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON SANCHEZ  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 1.4.5. Formular y reformular las normativas de ingreso, permanencia y ascenso, contemplando la vinculación entre docencia e investigación
- 1.4.6. Crear y sostener Talleres de Tesis de Especialización, Maestría y Doctorado
- 1.4.7. Desarrollar el Sistema de Educación a distancia tanto en la oferta como en la definición del sistema de gestión de la UNT Virtual.

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**EJE ESTRATÉGICO 2: Dimensión Gestión de la Investigación, desarrollo y creación artística**

**Programa 2.1.: Fortalecimiento del Capital Humano para la investigación y la producción artística**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 2.1.1. Formación e incorporación de Investigadores.
- 2.1.2. Formación de Directores de Proyectos de Investigación.
- 2.1.3. Radicación de doctores de centros de calidad reconocidos
- 2.1.4. Movilidad (envío a centros de formación asegurando el retorno y la inserción de los investigadores especializados).
- 2.1.5. Desarrollo de las vocaciones para la investigación y la creación artística en los estudiantes de la UNT
- 2.1.6. Establecimiento de líneas y temáticas prioritarias de I+D+i+PA.
- 2.1.7. Fortalecer proyectos destinados a la creación y producción artística

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 2.1.1. Contar con masa crítica de investigadores en todas las disciplinas
- 2.1.2. Contar con suficientes directores de proyectos y programas de investigación
- 2.1.3. Atraer a doctores e investigadores de centros de calidad para la formación local
- 2.1.4. Fomentar la movilidad y retorno de investigadores
- 2.1.5. Que la investigación forme parte en los distintos trayectos curriculares
- 2.1.6. Definir regularmente líneas y temáticas prioritarias de I+D+i+PA.

**Acciones:**

- 2.1.1. Propiciar y fomentar la formación de investigadores en todas las disciplinas
- 2.1.2. Promover y facilitar la formación de directores de proyectos y programas de investigación y producción artística
- 2.1.3. Formular proyectos de radicación temporal de doctores e investigadores de centros de calidad para la formación local
- 2.1.4. Financiar y sostener la movilidad y retorno de investigadores

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán  
 Ing. Agr. JOSÉ MARCELO BARRERA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 2.1.5. Incorporación de la investigación en los distintos trayectos curriculares
  - 2.1.6. Generar un marco que permite que el CIUNT pueda determinar regularmente líneas y temáticas prioritarias de I+D+i. así como las referidas a la creación artística
- Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

## **Programa 2.2.: Fortalecimiento de la producción de investigación**

### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 2.2.1. Fomento de la Investigación tanto en el Grado como en las escuelas experimentales, el pregrado y el posgrado
- 2.2.2. Desarrollo de programas y proyectos de investigación articulados e interdisciplinarios.
- 2.2.3. Impulso a la investigación en los procesos académicos, de extensión, vinculación y transferencia.
- 2.2.3. Definición de líneas de Investigación sobre Medio Ambiente y Sustentabilidad en relación a prioridades locales y regionales, alineadas con los ODS y sus metas.
- 2.2.4. Articular el trabajo de los equipos que focalizan en investigaciones regionales sobre temáticas como estudio del territorio y sus comunidades.
- 2.2.5 Incorporación a la Agenda 2030 de los ODS en la agenda de la investigación y la creación artística de la UNT.

### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 2.2.1. La investigación y la producción artística formará parte de la formación en todos los niveles educativos
- 2.2.2. Los programas y proyectos de investigación serán articulados por niveles y disciplinas
- 2.2.3. La docencia, la investigación y la producción artística, así como la extensión formarán el verdadero triángulo académico
- 2.2.4. Contar con un instituto de estudios de investigaciones regionales del territorio
- 2.2.5. La Agenda 2030 de los ODS formará parte de la Agenda de investigación

### **Acciones:**

- 2.2.1. Fomentar y propiciar la Investigación tanto en el Grado como en las escuelas experimentales, el pregrado y el posgrado
- 2.2.2. Desarrollar programas y proyectos de investigación y producción artística articulados e interdisciplinarios.
- 2.2.3. Impulsar a la investigación en los procesos académicos, de extensión, vinculación y transferencia.
- 2.2.3. Definir líneas de Investigación sobre Medio Ambiente y Sustentabilidad en relación a prioridades locales y regionales, alineadas con los ODS y sus metas.
- 2.2.4. Fortalecer las investigaciones regionales tales como Estudios del Territorio y sus comunidades.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMÓN GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

2.2.5 Incorporar la Agenda 2030 de los ODS en la agenda de la investigación de la UNT.

### **Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

### **Programa 2.3 Optimización del uso de recursos para la investigación**

#### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 2.3.1. Creación de base de datos de equipos disponibles en la UNT y de nuevos
- 2.3.2. Adquisición de grandes equipos para apoyo a la investigación, de uso compartido
- 2.3.3. Desarrollo de un Reglamento de uso de grandes equipos

#### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 2.3.1. Contar con una base de datos de equipos disponibles en la UNT y de los nuevos
- 2.3.2. Adquirir grandes equipos para apoyo a la investigación, de uso compartido
- 2.3.3. Desarrollar un Reglamento de uso de grandes equipos

#### **Acciones:**

- 2.3.1. Creación de base de datos de equipos disponibles en la UNT y de nuevos
- 2.3.2. Adquisición de grandes equipos para apoyo a la investigación, de uso compartido
- 2.3.3. Desarrollo de un Reglamento de uso de grandes equipos

### **Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

## **EJE ESTRATÉGICO 3: Dimensión Gestión de la Extensión, Vinculación y Transferencia**

### **Programa 3.1.: Profundización de los vínculos UNT-Medio**

#### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 3.1.1. Sostenimiento del aparato cultural y artístico de la UNT, sus cuerpos y espacios culturales.
- 3.1.2. Ampliación del acceso a los ámbitos culturales y artísticos de la UNT a todos los sectores de la sociedad.
- 3.1.3. Desarrollo de líneas de acción de transferencia y extensión orientadas a la Responsabilidad Social tanto de la universidad como del sector productivo, entes públicos y organismos del colectivo social.

### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 3.1.1. Incrementar y sostener el aparato cultural y artístico de la UNT, sus cuerpos y espacios culturales.
- 3.1.2. Ampliar el acceso a los ámbitos culturales y artísticos de la UNT a todos los sectores de la sociedad.
- 3.1.3. Desarrollar líneas de acción de transferencia y extensión orientadas a la Responsabilidad Social tanto de la universidad como del sector productivo, entes públicos y organismos del colectivo social.

### **Acciones:**

- 3.1.1. Sostenimiento del aparato cultural y artístico de la UNT, sus cuerpos y espacios culturales.
- 3.1.2. Ampliación del acceso a los ámbitos culturales y artísticos de la UNT a todos los sectores de la sociedad.
- 3.1.3. Desarrollo de líneas de acción de transferencia y extensión orientadas a la Responsabilidad Social tanto de la universidad como del sector productivo, entes públicos y organismos del colectivo social.

### **Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

### **Programa 3.2.: Articulación de las funciones docencia-investigación-extensión**

#### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 3.2.1. Integración de los Programas y Equipos de Extensión a través de la Unidad de Vinculación propiciando la articulación entre cátedras y entre unidades académicas.
- 3.2.2. Fomento de la curricularización y reconocimiento de las actividades de extensión, vinculación y transferencia universitaria.
- 3.2.3. Fomento del espíritu emprendedor en el estudiantado.
- 3.2.4. Impulso a la formación integral de la comunidad universitaria en extensión crítica.

#### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 3.2.1. Contar con Programas y Equipos de Extensión articulados entre cátedras y entre unidades académicas a través de la Unidad de Vinculación.
- 3.2.2. Lograr el reconocimiento y fomento de la curricularización y de las actividades de extensión, vinculación y transferencia universitaria.
- 3.2.3. Fomentar e incentivar el espíritu emprendedor en el estudiantado
- 3.2.4. Impulsar la formación integral de la comunidad universitaria en extensión crítica.

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ MARCELO GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

### **Acciones:**

- 3.2.1. Integrar los Programas y Equipos de Extensión a través de la Unidad de Vinculación propiciando la articulación entre cátedras y entre unidades académicas.
- 3.2.2. Fomentar la curricularización y reconocimiento de las actividades de extensión, vinculación y transferencia universitaria.
- 3.2.3. Fomentar el espíritu emprendedor en el estudiantado.
- 3.2.4. Capacitar integralmente a la comunidad universitaria en extensión crítica.

### **Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

#### **Programa 3.3.: Reconocimiento y valoración de la función extensión**

##### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 3.3.1. Generación de instancias de formalización y acreditación de actividades de extensión.
- 3.3.2. Categorización de docentes extensionistas.
- 4.3.3. Valoración de la función de extensión en los concursos docentes.
- 3.3.4. Incorporación de la perspectiva sustentable en todas las acciones de Extensión, Vinculación y Transferencia.

##### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 3.3.1. Contar con instancias de formalización y acreditación de actividades de extensión.
- 3.3.2. Lograr la categorización de docentes extensionistas.
- 3.3.3. Valorar la función de extensión en los concursos docentes.
- 3.3.4. Incorporar la perspectiva sustentable en todas las acciones de Extensión, Vinculación y Transferencia.

### **Acciones:**

- 3.3.1. Generar instancias de formalización y acreditación de actividades de extensión.
- 3.3.2. Instrumentar la categorización de docentes extensionistas.
- 3.3.3. Reglamentar la valoración de la función de extensión en los concursos docentes.
- 3.3.4. Incorporar la perspectiva sustentable en todas las acciones de Extensión, Vinculación y Transferencia.

### **Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

#### **EJE ESTRATÉGICO 4: Dimensión Gestión de las Bibliotecas, centros de recursos del aprendizaje y producción de materiales**

##### **Programa 4.1.: Redefinición y potenciación de las bibliotecas**

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 4.1.1. Integración de las bibliotecas en red y a la Red de Redes.
- 4.1.2. Incorporación de tecnologías de gestión de bibliotecas y centros de recursos del aprendizaje.
- 4.1.3. Potenciación y fortalecimiento de la EDUNT como editorial universitaria, e integrar a las demás editoriales de la UNT en un espacio común
- 4.1.4. Generación de un consejo editorial, amplio y plural del que participen todas las disciplinas y unidades académicas.
- 4.1.5. Articulación el sistema de medios y comunicación de la UNT con la producción de conocimiento.
- 4.1.6. Divulgación de producciones en diversos formatos interactivos, audiovisuales, etc.
- 4.1.7. Sostenimiento de la libertad de prensa y la pluralidad de voces en el sistema de medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.8. Incentivación de la divulgación y difusión de las artes, cultura, ciencia y tecnología en los medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.9. Profesionalización de la gestión de los medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.10 Promoción de la generación de revistas científicas con referato, que cumplimenten con indicadores de calidad editorial utilizados por los sistemas internacionales, para favorecer su inserción en catálogos de primer orden.
- 4.1.11. Fomento del registro de propiedad intelectual de elaboraciones científicas, literarias, artísticas o didácticas, cualquiera fuere el procedimiento de expresión o soporte utilizado para transmitir las.

### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 4.1.1. Lograr y sostener la integración de las bibliotecas en red y a la Red de Redes.
- 4.1.2. Incorporar y utilizar las tecnologías de gestión de bibliotecas y centros de recursos del aprendizaje.
- 4.1.3. Potenciar y fortalecer la EDUNT como editorial universitaria, e integrar a las demás editoriales de la UNT en un espacio común
- 4.1.4. Contar con un consejo editorial, amplio y plural del que participen todas las disciplinas y unidades académicas.
- 4.1.5. Contar con el sistema de medios y comunicación de la UNT articulados con la producción de conocimiento.
- 4.1.6. Incrementar la divulgación de producciones en diversos formatos interactivos, audiovisuales, etc.
- 4.1.7. Sostener la libertad de prensa y la pluralidad de voces en el sistema de medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.8. Incentivar la divulgación y difusión de las artes, cultura, ciencia y tecnología en los medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.9. Lograr la profesionalización de la gestión de los medios de comunicación de la UNT.

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAFAEL GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 4.1.10 Promover la generación de revistas científicas con referato, que cumplieren con indicadores de calidad editorial utilizados por los sistemas internacionales, para favorecer su inserción en catálogos de primer orden.
- 4.1.11. Incrementar el registro de propiedad intelectual de elaboraciones científicas, literarias, artísticas o didácticas, cualquiera fuere el procedimiento de expresión o soporte utilizado para transmitirlos.

**Acciones:**

- 4.1.1. Integrar las bibliotecas en red y a la Red de Redes.
- 4.1.2. Incorporar las tecnologías de gestión de bibliotecas y centros de recursos del aprendizaje.
- 4.1.3. Potenciar y fortalecer la EDUNT como editorial universitaria, e integrar a las demás editoriales de la UNT en un espacio común
- 4.1.4. Generar un consejo editorial, amplio y plural del que participen todas las disciplinas y unidades académicas.
- 4.1.5. Articular el sistema de medios y comunicación de la UNT con la producción de conocimiento.
- 4.1.6. Divulgar producciones en diversos formatos interactivos, audiovisuales, etc.
- 4.1.7. Sostener la libertad de prensa y la pluralidad de voces en el sistema de medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.8. Incentivar la divulgación y difusión de las artes, cultura, ciencia y tecnología en los medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.9. Profesionalizar la gestión de los medios de comunicación de la UNT.
- 4.1.10 Promover la generación de revistas científicas con referato, que cumplieren con indicadores de calidad editorial utilizados por los sistemas internacionales, para favorecer su inserción en catálogos de primer orden.
- 4.1.11. Fomentar el registro de propiedad intelectual de elaboraciones científicas, literarias, artísticas o didácticas, cualquiera fuere el procedimiento de expresión o soporte utilizado para transmitirlos.

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**Programa 4.2.: Fomento de la intensificación del uso de las bibliotecas**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 4.2.1. Promoción de la generación de espacios de estudio y aprendizaje abierto e inclusivo.
- 4.2.2. Incentivación de la generación de manuales de estudio de los diferentes equipos docentes de las distintas unidades académicas y sus actualizaciones periódicas.
- 4.2.3. Ampliación del acceso a espacios de capacitación en escritura académica y científica.
- 4.2.4. Generación de un repositorio virtual institucional de la UNT en que se puedan alojar trabajos finales de pregrado y grado, trabajos finales integradores de carreras de

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAFAEL GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

especializaciones, tesis de maestría y doctorales, proyectos de CyT, Extensión, vinculación y Transferencia, sus integrantes, contacto y producciones, normativa institucional y toda otra documentación que sea de interés su resguardo y publicidad.

#### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 4.2.1. Promover la generación de espacios de estudio y aprendizaje abierto e inclusivo.
- 4.2.2. Incentivar la generación de manuales de estudio de los diferentes equipos docentes de las distintas unidades académicas y sus actualizaciones periódicas.
- 4.2.3. Ampliar el acceso a espacios de capacitación en escritura académica y científica.
- 4.2.4. Generar un repositorio virtual institucional de la UNT en que se puedan alojar trabajos finales de pregrado y grado, trabajos finales integradores de carreras de especializaciones, tesis de maestría y doctorales, proyectos de CyT, Extensión, vinculación y Transferencia, sus integrantes, contacto y producciones, normativa institucional y toda otra documentación que sea de interés su resguardo y publicidad.

#### **Acciones:**

- 4.2.1. Generar espacios de estudio y aprendizaje abierto e inclusivo.
- 4.2.2. Generar manuales de estudio de los diferentes equipos docentes de las distintas unidades académicas y sus actualizaciones periódicas.
- 4.2.3. Ampliar el acceso a espacios de capacitación en escritura académica y científica.
- 4.2.4. Generar un repositorio virtual institucional de la UNT en que se puedan alojar trabajos finales de pregrado y grado, trabajos finales integradores de carreras de especializaciones, tesis de maestría y doctorales, proyectos de CyT, Extensión, vinculación y Transferencia, sus integrantes, contacto y producciones, normativa institucional y toda otra documentación que sea de interés su resguardo y publicidad.

#### **Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

### **EJE ESTRATÉGICO 5: Dimensión Gestión del Bienestar Universitario**

#### **Programa 5.1.: Mejoramiento del bienestar universitario**

##### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 5.1.1. Impulso a la promoción de una identidad de la comunidad de la UNT como una unidad, con principios y valores que la expresen, distingan y potencien.
- 5.1.2. Sostenimiento de políticas de respeto a la diversidad, pluralidad y géneros.
- 5.1.3. Diseño y desarrollo de un plan de capacitación general y uno específico que atiendan las necesidades de cada sector o dependencia.
- 5.1.4. Promoción de acuerdos que permitan la distribución adecuada del personal y de implementación progresiva.

- 5.1.5. Incentivo de la vida saludable y el desarrollo de actividades culturales, artísticas y recreativas en toda la comunidad universitaria.
- 5.1.6. Fortalecimiento de la relación con las y los egresados de la universidad; favorecer su capacitación continua, el acceso al postgrado y permanente participación en los temas vitales de la UNT.
- 5.1.7. Promoción de climas de trabajo y estudio que favorezcan la empatía, buen trato, eliminación de todo tipo de violencias y discriminaciones.
- 5.1.8. Estimulación del acceso de la población a espacios universitarios destinados a la enseñanza, la investigación y la extensión como Horco Molle, la Reserva.
- 5.1.9. Implementación y desarrollo de un Sistema de Asistencia y Servicios Estudiantiles con la provisión de prótesis (oculares y dentales); prevención de las adicciones y embarazos no deseados.
- 5.1.10. Fomento y apoyo a las actividades deportivas inter y transdisciplinarias y de género.
- 5.1.11. Fomento de la sustentabilidad y compromiso ambiental en la comunidad universitaria.
- 5.1.12. Fortalecimiento de la relación, vínculo y participación activa de las y los graduados en la vida académica, científica, de extensión e institucional de la UNT.
- 5.1.13. Desarrollo de políticas de prevención del suicidio dentro del sistema de asistencia y servicios prestados por ASPE.
- 5.1.14. Fomentar la ampliación de los sistemas de becas para estudiantes destinadas al fortalecimiento de sus trayectorias académicas

#### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 5.1.1. Lograr una identidad de la comunidad de la UNT como una unidad, con principios y valores que la expresen, distingan y potencien.
- 5.1.2. Sustener políticas de respeto a la diversidad, pluralidad y géneros.
- 5.1.3. Diseñar y desarrollar un plan de capacitación general y uno específico que atiendan las necesidades de cada sector o dependencia.
- 5.1.4. Promover acuerdos que permitan la distribución adecuada del personal y de implementación progresiva.
- 5.1.5. Incentivar la vida saludable y el desarrollo de actividades culturales, artísticas y recreativas en toda la comunidad universitaria.
- 5.1.6. Fortalecer la relación con las y los egresados de la universidad; favorecer su capacitación continua, el acceso al postgrado y permanente participación en los temas vitales de la UNT.
- 5.1.7. Promover climas de trabajo y estudio que favorezcan la empatía, buen trato, eliminación de todo tipo de violencias y discriminaciones.
- 5.1.8. Estimular el acceso de la población a espacios universitarios como Horco Molle, La Reserva.
- 5.1.9. Implementar y desarrollar un Sistema de Asistencia y Servicios Estudiantiles con la provisión de prótesis (oculares y dentales); prevención de las adicciones y embarazos no deseados.

- 5.1.10. Fomentar y apoyar las actividades deportivas inter y transdisciplinarias y de género.
- 5.1.11. Fomento de la sustentabilidad y compromiso ambiental en la comunidad universitaria.
- 5.1.12. Fortalecer la relación, vínculo y participación activa de las y los graduados en la vida académica, científica, de extensión e institucional de la UNT.
- 5.1.13. Desarrollar políticas de prevención del suicidio dentro del sistema de asistencia y servicios prestados por ASPE.
- 5.1.14. Ampliar los sistemas de becas para estudiantes destinadas al fortalecimiento de sus trayectorias académicas

**Acciones:**

- 5.1.1. Promover una identidad de la comunidad de la UNT como una unidad, con principios y valores que la expresen, distingan y potencien.
- 5.1.2. Sostener políticas de respeto a la diversidad, pluralidad y géneros.
- 5.1.3. Diseñar y desarrollar de un plan de capacitación general y uno específico que atiendan las necesidades de cada sector o dependencia.
- 5.1.4. Promover acuerdos que permitan la distribución adecuada del personal y de implementación progresiva.
- 5.1.5. Incentivar la vida saludable y el desarrollo de actividades culturales, artísticas y recreativas en toda la comunidad universitaria.
- 5.1.6. Fortalecer la relación con las y los egresados de la universidad; favorecer su capacitación continua, el acceso al postgrado y permanente participación en los temas vitales de la UNT.
- 5.1.7. Promover climas de trabajo y estudio que favorezcan la empatía, buen trato, eliminación de todo tipo de violencias y discriminaciones.
- 5.1.8. Estimular el acceso de la población a espacios universitarios como Horco Molle, La Reserva.
- 5.1.9. Implementar y desarrollar un Sistema de Asistencia y Servicios Estudiantiles con la provisión de prótesis (oculares y dentales); prevención de las adicciones y embarazos no deseados.
- 5.1.10. Fomentar y apoyar las actividades deportivas inter y transdisciplinarias y de género.
- 5.1.11. Impulsar políticas de sustentabilidad y compromiso ambiental en la comunidad universitaria.
- 5.1.12. Fortalecer la relación, vínculo y participación activa de las y los graduados en la vida académica, científica, de extensión e institucional de la UNT.
- 5.1.13. Desarrollar políticas de prevención del suicidio dentro del sistema de asistencia y servicios prestados por ASPE.
- 5.1.14. Ampliar los sistemas de becas para estudiantes destinadas al fortalecimiento de sus trayectorias académicas

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ RAÚL GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

## **EJE ESTRATÉGICO 6: Dimensión Gestión de los Aspectos Transversales**

### **Programa 6.1.: Fortalecimiento de la ciudadanía universitaria**

#### **Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 6.1.1. Promoción de la Democracia y los DDHH en todos los ámbitos internos y externos a la UNT
- 6.1.2. Sostenimiento de la inclusión y la equidad de todos los sectores.
- 6.1.3. Igualdad de oportunidades y de trato en materia de género y diversidad
- 6.1.4. Plenas libertades académicas y científicas con ética universitaria.
- 6.1.5. Aseguramiento de la calidad y pertinencia en todos los órdenes.
- 6.1.6. Internacionalización de la educación superior.
- 6.1.7. Sustentabilidad y compromiso ambiental.
- 6.1.8. Gestión universitaria que facilite el desarrollo de las funciones sustantivas.
- 6.1.9. Transparencia administrativa y rendición de cuentas documentada.

#### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 6.1.1. Desarrollar la Democracia y los DDHH en todos los ámbitos internos y externos a la UNT
- 6.1.2. Sostener la inclusión y la equidad de todos los sectores.
- 6.1.3. Instaurar la igualdad de oportunidades y de trato en materia de género y diversidad
- 6.1.4. Desarrollar plenas libertades académicas y científicas con ética universitaria.
- 6.1.5. Impulsar el aseguramiento de la calidad y pertinencia en todos los órdenes.
- 6.1.6. Instaurar la internacionalización de la educación superior.
- 6.1.7. Definir el compromiso de sustentabilidad y compromiso ambiental.
- 6.1.8. Desarrollar una gestión universitaria que facilite el desarrollo de las funciones sustantivas.
- 6.1.9. Asegurar la transparencia administrativa y rendición de cuentas documentada.

#### **Acciones:**

- 6.1.1. Promover por todos los medios la Democracia y los DDHH en todos los ámbitos internos y externos a la UNT
- 6.1.2. Asegurar el sostenimiento de la inclusión y la equidad de todos los sectores.
- 6.1.3. Promover la igualdad de oportunidades y de trato en materia de género y diversidad
- 6.1.4. Instaurar políticas de plenas libertades académicas y científicas con ética universitaria.
- 6.1.5. Desarrollar sistemas de aseguramiento de la calidad y pertinencia en todos los órdenes.
- 6.1.6. Promover y sostener la internacionalización de la educación superior.
- 6.1.7. Asegurar la sustentabilidad y compromiso ambiental.

Dra. NORMA CAROLINA ABDAL  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSÉ ROBERTO SANCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 6.1.8. Instalar políticas de gestión universitaria que facilite el desarrollo de las funciones sustantivas.
- 6.1.9. Asegurar la transparencia administrativa y rendición de cuentas documentada.

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**Programa 6.2.: Planificación de ámbitos universitarios sustentables e integrados a la provincia y la región**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 6.2.1. Formulación de Planes directores articulados con criterios integrales para los distintos predios universitarios, unidades académicas y escuelas experimentales
- 6.2.2. Formulación de un Plan de mantenimiento integral: infraestructura, higiene y seguridad.
- 6.2.3. Formulación de un Plan de accesibilidad integral, eliminación de barreras, etc.
- 6.2.4. Valoración, recuperación y mantenimiento del patrimonio edilicio como parte integral del Patrimonio Cultural de la UNT.

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 6.2.1. Formular de Planes directores articulados con criterios integrales para los distintos predios universitarios, unidades académicas y escuelas experimentales
- 6.2.2. Formular un Plan de mantenimiento integral: infraestructura, higiene y seguridad.
- 6.2.3. Formulación de un Plan de accesibilidad integral, eliminación de barreras, etc.
- 6.2.4. Valorar, recuperar y mantener el patrimonio edilicio como parte integral del Patrimonio Cultural de la UNT.

**Acciones:**

- 6.2.1. Convocar a actores de la comunidad universitaria a la formulación de Planes directores articulados con criterios integrales para los distintos predios universitarios, unidades académicas y escuelas experimentales
- 6.2.2. Promover la participación de la comunidad universitaria en el diseño de un Plan de mantenimiento integral: infraestructura, higiene y seguridad.
- 6.2.3. Diseñar un Plan de accesibilidad integral, eliminación de barreras, etc.
- 6.2.4. Generar políticas tendientes a renovar la valoración, recuperación y mantenimiento del patrimonio edilicio como parte integral del Patrimonio Cultural de la UNT.

**Programa 6.3.: Valoración, protección y conservación del Patrimonio tangible e intangible de la UNT.**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios**

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

- 6.3.1. Relevamiento y catalogación de bienes materiales e inmateriales: bienes muebles e inmuebles, sitios arqueológicos, obras de arte, manuscritos, libros y objetos de interés artístico, histórico o arqueológico, así como colecciones científicas de todo tipo, bienes de valor etnológico, documental técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.
- 6.3.2. Elaboración de normativas e instrumentos destinados a la protección de los bienes del Patrimonio Cultural y Natural y velar por su respeto.
- 6.3.3. Puesta en valor los bienes culturales identificados en las distintas dependencias de la UNT, para su protección, restauración y/o investigación.
- 6.3.4. Fomento del desarrollo, creación y mantenimiento de museos, bibliotecas, archivos, etc. necesarios para garantizar la conservación y la valoración de los bienes culturales.
- 6.3.5. Potenciar la difusión de los bienes que integran el acervo cultural y natural a fin de concienciar acerca de su vulnerabilidad y de la responsabilidad que nos cabe a todos en su protección.
- 6.3.6. Promoción de la clarificación de la tutela de los bienes en los casos en que esta no se encuentre específicamente definida.

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 6.3.1. Promover el relevamiento y catalogar de bienes materiales e inmateriales: bienes muebles e inmuebles, sitios arqueológicos, obras de arte, manuscritos, libros y objetos de interés artístico, histórico o arqueológico, así como colecciones científicas de todo tipo, bienes de valor etnológico, documental técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.
- 6.3.2. Elaborar de normativas e instrumentos destinados a la protección de los bienes del Patrimonio Cultural y Natural y velar por su respeto.
- 6.3.3. Poner en valor los bienes culturales identificados en las distintas dependencias de la UNT, para su protección, restauración y/o investigación.
- 6.3.4. Fomentar del desarrollo, creación y mantenimiento de museos, bibliotecas, archivos, etc. necesarios para garantizar la conservación y la valoración de los bienes culturales.
- 6.3.5. Potenciar la difusión de los bienes que integran el acervo cultural y natural a fin de concienciar acerca de su vulnerabilidad y de la responsabilidad que nos cabe a todos en su protección.
- 6.3.6. Promover la clarificación de la tutela de los bienes en los casos en que esta no se encuentre específicamente definida.

**Acciones:**

- 6.3.1. Dar inicio a un proceso de relevamiento y catalogación de bienes materiales e inmateriales: bienes muebles e inmuebles, sitios arqueológicos, obras de arte, manuscritos, libros y objetos de interés artístico, histórico o arqueológico, así como colecciones científicas de todo tipo, bienes de valor etnológico, documental técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

Dña. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. AUGUSTO RAMON GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

- 6.3.2. Promover la elaboración de normativas e instrumentos destinados a la protección de los bienes del Patrimonio Cultural y Natural y velar por su respeto.
- 6.3.3. Generar políticas tendientes a la puesta en valor los bienes culturales identificados en las distintas dependencias de la UNT, para su protección, restauración y/o investigación.
- 6.3.4. Fomentar el desarrollo, creación y mantenimiento de museos, bibliotecas, archivos, etc. necesarios para garantizar la conservación y la valoración de los bienes culturales.
- 6.3.5. Instrumentar mecanismos de difusión de los bienes que integran el acervo cultural y natural a fin de concienciar acerca de su vulnerabilidad y de la responsabilidad que nos cabe a todos en su protección.
- 6.3.6. Impulsar la clarificación de la tutela de los bienes en los casos en que esta no se encuentre específicamente definida.

## **EJE ESTRATÉGICO 7: Dimensión Gestión Institucional**

### **Programa 7.1.: Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Institucional**

#### **Proyectos estratégicos prioritarios:**

- 7.1.1. Desarrollo del Sistema de Información para la Gestión mediante un Centro de Análisis de la Información y aplicación del Tablero de Comando como apoyo a la gestión de las Unidades Académicas y de todos los gestores universitarios
- 7.1.2. Fortalecimiento y mejoramiento del funcionamiento de los órganos de cogobierno universitario central y de las unidades académicas
- 7.1.3. Institucionalización del Sistema de Planeamiento y Evaluación de la Calidad
- 7.1.4. Revisión del Modelo de Asignación Presupuestaria para la distribución interna.
- 7.1.5. Fortalecimiento de estructuras transversales tales como consejos de Posgrado, Investigación y Extensión.
- 7.1.6. Creación e Implementación de un programa de postgrado en gestión universitaria que permita fortalecer la formación en estos aspectos y poner a la gestión como objeto de estudio e investigación.
- 7.1.7. Adopción de una perspectiva sustentable en todas las acciones de la UNT
- 7.1.8. Articulación, actualización y potenciación del sistema de medios de comunicación de la UNT, reconociendo el valor público de esos ámbitos en la cultura digital.
- 7.1.9. Revisión de las normativas institucionales para adecuarlas y actualizarlas.

#### **Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 7.1.1. Asegurar el Sistema de Información para la Gestión mediante un Centro de Análisis de la Información y aplicación del Tablero de Comando como apoyo a la gestión de las Unidades Académicas y de todos los gestores universitarios
- 7.1.2. Fortalecer y mejorar el funcionamiento de los órganos de cogobierno universitario central y de las unidades académicas

- 7.1.3. Institucionalizar el Sistema de Planeamiento y Evaluación de la Calidad
- 7.1.4. Aplicar paulatinamente el Modelo de Asignación Presupuestaria para la distribución interna.
- 7.1.5. Fortalecer las estructuras transversales tales como consejos de Posgrado, Investigación y Extensión.
- 7.1.6. Desarrollar un programa de postgrado en gestión universitaria que permita fortalecer la formación en estos aspectos y poner a la gestión como objeto de estudio e investigación.
- 7.1.7. Adoptar una perspectiva sustentable en todas las acciones de la UNT
- 7.1.8. Lograr la articulación, actualización y potenciación del sistema de medios de comunicación de la UNT, reconociendo el valor público de esos ámbitos en la cultura digital.
- 7.1.9. Revisión de las normativas institucionales para adecuarlas y actualizarlas.

**Acciones:**

- 7.1.1. Desarrollar el Sistema de Información para la Gestión mediante un Centro de Análisis de la Información y aplicación del Tablero de Comando como apoyo a la gestión de las Unidades Académicas y de todos los gestores universitarios
- 7.1.2. Fortalecer y mejorar el funcionamiento de los órganos de cogobierno universitario central y de las unidades académicas
- 7.1.3. Institucionalizar el Sistema de Planeamiento y Evaluación de la Calidad
- 7.1.4. Aplicar paulatinamente el Modelo de Asignación Presupuestaria para la distribución interna.
- 7.1.5. Fortalecer las estructuras transversales tales como consejos de Posgrado, Investigación y Extensión.
- 7.1.6. Crear e implementar un programa de postgrado en gestión universitaria que permita fortalecer la formación en estos aspectos y poner a la gestión como objeto de estudio e investigación.
- 7.1.7. Adoptar una perspectiva sustentable en todas las acciones de la UNT
- 7.1.8. Articular, actualizar y potenciar el sistema de medios de comunicación de la UNT, reconociendo el valor público de esos ámbitos en la cultura digital.
- 7.1.9. Revisar la normativa institucional para adecuarlas y actualizarlas.

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**Programa 7.2.: Revisión y reforma del Estatuto de la UNT**

**Proyectos estratégicos prioritarios:**

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. Agr. JOSE EDUARDO GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- 7.2.1. Gestión del cambio institucional mediante reformas estatutarias que expresen la visión, misión, identidad y líneas estratégicas de la universidad en la actualidad y en prospectiva
- 7.2.2. Ciudadanía universitaria: Reforma estatutaria para la incorporación de consejeros de las Escuelas Experimentales y Escuela de Cine.

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 7.2.1. Instalar el cambio institucional mediante reformas estatutarias que expresen la visión, misión, identidad y líneas estratégicas de la universidad en la actualidad y en prospectiva
- 7.2.2. Promover la reforma estatutaria para la ampliación ciudadana a las comunidades de las Escuelas Experimentales y Escuela de Cine

**Acciones:**

- 7.2.1. Gestionar el cambio institucional mediante reformas estatutarias que expresen la visión, misión, identidad y líneas estratégicas de la universidad en la actualidad y en prospectiva
- 7.2.2. Reformar los estatutos para la incorporación, participación y representación de la comunidad de las Escuelas Experimentales y Escuela de Cine como medio de aumentar la ciudadanía universitaria.

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

**Programa 7.3.: Fortalecimiento de la formación del personal docente**

**Proyectos Estratégicos Prioritarios:**

- 7.3.1. Profesionalización del personal docente en las distintas actividades
- 7.3.2. Desarrollo de posgrados específicos orientados a las distintas funciones
- 7.3.3. Movilidad e intercambio con otras instituciones
- 7.3.4. Análisis de perfiles para una distribución armónica entre unidades académicas

**Definición de Objetivos Prioritarios:**

- 7.3.1. Fomentar la profesionalización del personal de las distintas áreas de todas las unidades académicas y administrativas
- 7.3.2. Promover y facilitar la formación de posgrado en gestión universitaria para el personal de todas las unidades académicas y administrativas
- 7.3.3. Promover y facilitar la movilidad del personal por convenios con otras universidades del país y del exterior

Dra. NORMA CAROLINA AGDALÁ  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán




DR. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

7.3.4. Analizar y definir los perfiles de puestos y cargos en todas las unidades académicas y administrativas, promoviendo y facilitando la reasignación interna

**Acciones:**

7.3.1. Formular un plan de profesionalización específico para el personal de las distintas áreas de todas las unidades académicas y administrativas

7.3.2. Diseñar y desarrollar posgrados específicos orientados a las distintas funciones de la gestión universitaria para el personal de todas las unidades académicas y administrativas

7.3.3. Promover y facilitar la movilidad del personal por convenios con otras universidades del país y del exterior (Ejemplo AUGM)

7.3.4. Elaborar y ejecutar un plan de análisis y definición de perfiles de puestos y cargos en todas las unidades académicas y administrativas, promoviendo y facilitando la reasignación interna

**Indicadores (de diagnóstico, de resultados, de impacto, de monitoreo)**

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

## CAPÍTULO CUARTO - SÍNTESIS METODOLÓGICA

Siguiendo el despliegue propuesto, se incorporarán las Definiciones de Objetivos Prioritarios (DOP) producidos en función al desarrollo del proceso de evaluación institucional y de participación en el marco de este planeamiento estratégico.

La definición de los Objetivos Prioritarios debería hacerse con la activa participación de las Autoridades Superiores (Consejo Superior, Equipo Rectoral, Decanos, Directores de Escuelas Experimentales). Pueden presentarse en documento separado.

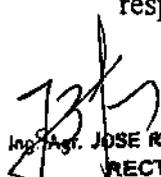
Para cada uno de los Programas y Proyectos Estratégicos Prioritarios deberán establecerse los Objetivos Estratégicos Prioritarios, las situaciones de base (con indicadores de diagnóstico); las metas (finales y parciales); las acciones; las actividades; los indicadores de resultados e impactos y de monitoreo.

Se establecerán asimismo los respectivos presupuestos con sus costos unitarios y totales, así como el aporte de contrapartida que comprometerá la UNT y el financiamiento necesario por parte de organismos externos a la Universidad.

Se incorporarán asimismo como Proyectos Estratégicos Prioritarios, los Planes de Mejora elaborados con motivo de las acreditaciones de carreras y presentados a la CONEAU.

A estos efectos, se completará una grilla como la que se presenta en los Anexos (a título de ejemplo) en el Cuadro I para cada Proyecto Estratégico Prioritario dentro de los respectivos Programas.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

**ANEXOS I**

**EJE ESTRATÉGICO 1: Dimensión Gestión Académica**

**Programa 1.1.: Fortalecimiento de la inclusión, la retención, el rendimiento académico y la graduación**

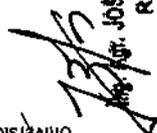
**Proyecto Estratégico Prioritario: 1.1.1. Sistema de ingreso unificado para todas las carreras de la UNT**

**ANEXO I**

Indicadores de diagnóstico	Situación de partida (base)	Objetivo Específico	Acciones específicas	Resultado comprometido	Metas (Etapas)	Indicador de Monitoreo	Indicador de Resultado

NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Para cada uno de los Proyectos Estratégicos Prioritarios, en su momento, deberá confeccionarse un cuadro específico, sobre la base de los indicadores de diagnóstico, la definición de las metas, los indicadores de monitoreo y de resultados.

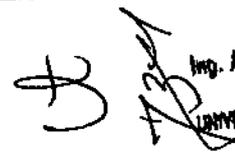
  
Ing. José RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Los siguientes Programas de Mejora serán adecuados en cuanto a formatos y formalidades, al resto del documento.

ANEXO II

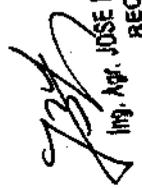
Objetivos		Actividades	Recursos Humanos	Recursos Físicos/Financieros	Cronograma	Indicadores
Generales	Específicos					
Fortalecer los recursos humanos para una gestión de calidad en la UNT	Diseñar un plan de capacitación general y uno específico que atiendan las necesidades de cada sector o dependencia.	Hacer un relevamiento del personal no docente en todas las dependencias y sectores de la UNT, con indicación de su formación.  Analizar los datos relevados y generar indicadores que permitan diseñar un plan de capacitación anual.  Diseñar un plan de capacitación anual para el personal en general y especial por dependencia.	<b>Responsables:</b> Secretaría General y Administrativa  <b>Participantes:</b> Gremio docente Centro de capacitación, Directores y Directores generales	<b>Recursos físicos:</b> Recursos disponibles administración central y dependencias.	A partir del Año 2022	Culminación del proyecto de capacitación anual.  Cantidades de personas inscriptas en cada curso
	Crear un carrera de posgrado (especialización)	Crear una comisión que estudie y proponga un plan	<b>Responsables:</b> Secretaría General, Secretaría	<b>Recursos físicos:</b> Recursos físicos disponibles en las	A partir del 2023	Acreditación de la carrera por CONEAU.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán



Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

	relacionada con la gestión universitaria	de estudios para la carrera. Gestiones para la aprobación en el HCS y la correspondiente acreditación de CONEAU Implementación de la carrera.	Académica, Secretaría Posgrado y Secretaría administrativa. Participantes: Consejo de posgrado. Secretarios administrativos de las UUAA y Escuelas Experimentales	UUAA y en Unidad Central		Cantidad de alumnos inscriptos.
--	--	---	--	--------------------------	--	---------------------------------

## ANEXO II

### Reuniones Plan Estratégico Institucional

Se realizaron reuniones virtuales para abordar diferentes temas que se plasmarán en el Plan Estratégico Institucional.

En cada una de ellas, se efectuó un análisis de los principales problemas que enfrenta la UNT, los que están enumerados y especificados en el Informe de Autoevaluación. Luego del análisis de los problemas detectados y diagnosticados, se llegaron a las siguientes conclusiones.

<b>Temática</b>	<b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMAN- 12 de Octubre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>Virtual- Plataforma ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>4 grupos</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<p><b>Deserción y Retención:</b></p> <p>Elaborar un perfil para identificar cuáles son los factores de riesgo, que puedan ser modificables, para poder elaborar una política de mejora de la tasa de retención y egreso de estudiantes en toda la UNT</p> <p><b>Virtualidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la enseñanza virtual porque es una solución a la masividad y otros problemas de cursados presenciales.</li> <li>- Mejorar la compra y actualización de materiales e insumos de equipos informáticos para asegurar la enseñanza virtual y a distancia con creación de aulas híbridas en todas las escuelas y UUAAs.</li> <li>- Implementar una política de Capacitación Docente obligatoria que deberá ser tenido en cuenta al momento de las evaluaciones y concursos docentes.</li> </ul>

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán



Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

	<p><b>Graduados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar dispositivos digitales y comunicación que favorezcan la vinculación entre Escuelas Experimentales, Institutos y UUA</li> </ul>
--	---

<b>Temática</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMÁN-12 de Octubre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>Virtual- Plataforma ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>25</b>
<p><b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b></p>	<p><b>Asamblea Universitaria y Estatuto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Retomar la reforma del Estatuto de la UNT y aumentar la representatividad de los alumnos a nivel de HCD y HCS para que sea un co-gobierno genuino.</li> <li>-Lograr la Ciudadanía plena para las EE</li> <li>-Retomar la reforma del Estatuto de la UNT y aumentar la representatividad de los alumnos a nivel de HCD y HCS para que sea un co-gobierno genuino.</li> <li>-Lograr una mayor inclusión de los estudiantes en más y mejores puestos de decisión institucional, más allá de los Consejos directivos. Por ejemplo, la representación de los estudiantes en el Consejo Social.</li> <li>- Reproducir los PEI de las facultades en las Escuelas</li> </ul> <p><b>Becas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las Becas y presupuestos para que aumenten el número y los montos asignados y que sea un plan de fortalecimiento a largo plazo.</li> </ul>

  
**NORMA CAROLINA ABDALA**  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

**Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA**  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
ING. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Incorporar becas de conectividad
- Revisar los mecanismos por los cuales se otorgan las becas
- Lograr una mayor difusión de becas
- Mejorar los mecanismos de apertura y otorgamiento de las pasantías rentadas.

#### **Régimen de cursado y TIC**

- Promover un régimen mixto del cursado dentro de un marco institucionalizado.
- Fortalecer la virtualización de las carreras
- Mantener los protocolos sanitarios ante la instancia de presencialidad.
- Gestionar Herramientas tecnológicas para que los estudiantes que no tienen acceso a los recursos tecnológicos.
- Capacitar a los docentes en las TIC para generar una educación a distancia para los estudiantes que vivan fuera de la provincia.
- Capacitar a estudiantes y docentes en el área de virtualidad

#### **Carrera docente:**

- Aumentar y fortalecer el número de cargos Ayudantías estudiantiles. Cada UUA debería tener una cantidad mínima de cargos de ayudantes estudiantiles de acuerdo a un planeamiento a largo plazo.
- Promover la participación de los estudiantes para dar inicio a la carrera docente.

#### **Extensión Universitaria:**

- Implementar las Prácticas Sociales Educativas de manera de vincular a la UNT con la sociedad.

	<p>- Mejorar la difusión sobre las actividades de extensión que se realizan e informar como participar de ellas.</p> <p><b>Problemática de los Estudiantes de las EE</b></p> <p>- Visibilizar la problemática de los estudiantes de las EE.</p> <p>- Articular acciones entre los Centros de Estudiantes con la Secretaría de Asuntos Estudiantiles para fortalecer internamente a las Escuelas.</p> <p><b>Perspectiva de Género:</b></p> <p>-Discutir la paridad de género en los órganos de gobierno.</p>
--	---

<b>Temática</b>	<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMÁN, 15 de Septiembre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>57</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<p><b>Oferta académica:</b></p> <p>-Fortalecer la difusión de la oferta académica para diversificar la matrícula: observamos que la matrícula se sigue concentrando en las carreras "tradicionales" (Derecho, Ciencias Económicas, algunas carreras de Filosofía y Letras).</p> <p><b>Articulación con el Secundario:</b></p> <p>- Fortalecer la articulación con el nivel secundario para que la Universidad sea realmente inclusiva: muchos estudiantes al egresar del nivel secundario eligen carreras en institutos terciarios, siendo carreras que se ofrecen también en la UNT.</p>

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADÉMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 DR. AGT. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

**Docencia:**

- Mejorar las dedicaciones docentes: para afianzar la extensión y también la investigación. El Desafío en las escuelas experimentales se centra en los docentes que trabajan en muchos establecimientos y eso dificulta la participación en un proyecto institucional.

**Deserción y Retención:**

-Fortalecer becas, programas de tutorías, gabinetes psicopedagógicos

- Incorporar capacitaciones especiales para docentes de los primeros años.

- Articular con el nivel secundario de manera de adecuar a los ingresantes a las diferentes carreras y de esta forma se podría mejorar la deserción

**Virtualidad:**

-Continuar con la implementación de la modalidad virtual en el dictado de clases y potenciar la utilización de herramientas como las aulas virtuales aun en contextos de presencialidad.

- Diseñar sistemas híbridos que podrían ofrecer soluciones a la masividad y a las limitaciones existentes respecto a la infraestructura. En tal sentido, la construcción de aulas híbridas sería una alternativa posible para el dictado de carreras en la UNT. En el caso de las carreras de grado se advierte que la puesta en marcha de la modalidad virtual facilitó la finalización de carreras y se registró un mayor número de inscriptos en las materias de corte teórico. Sin embargo, en el caso de la educación media (escuelas experimentales) la tendencia fue a la inversa y la deserción fue mayor que en épocas de clases presenciales. En

consecuencia, las estrategias y propuestas deben reconocer estas diferencias existentes en los distintos niveles educativos. Por otro lado, se señaló las limitaciones y asimetrías existentes en lo relativo a equipamiento y conectividad en las unidades académicas, en el cuerpo docente y en la comunidad estudiantil.

- Incorporar las TIC: capacitación docente continúa en Educación en entornos virtuales de aprendizaje.

- Concentrar recursos humanos y económicos en aspectos como defensas tesis, Tesinas y concursos.

- Analizar la horizontalidad de las cátedras, actualizándola y democratizándola

#### **Planes de estudio:**

- Replantear las modificaciones de los planes de estudios se teniendo en cuenta el contexto en los que deben actuar y las necesidades de la sociedad.

- Pensar en trayectorias académicas libres, que se puedan cursar en diferentes UUAA y con obtención de títulos intermedios.

- Equilibrar los lineamientos de las acreditaciones de las diferentes carreras, planteados por los organismos nacionales, con la formulación de planes de estudios más flexibles que le brinden a las diferentes UUAA la libertad de plantear una curricula regional específica en algunas carreras de manera de lograr acreditaciones internacionales para nuestros egresados.

- Replantear la relación docentes-alumnos en cuanto a la masividad de los ciclos básicos de algunas carreras y la

  
ING. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

	<p>cantidad de docentes que se encargan de ellos. Sobre la capacitación de los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la importancia de la formación pedagógica en los y las docentes, para lo cual debería plantearse la especialización y capacitación docente gratuita.</li> </ul> <p><b>Normativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanzar en un proceso de ordenamiento normativo de manera de garantizar una gestión académica transparente y eficiente. Actualmente conviven múltiples normas que, en algunos aspectos, presentan contradicciones entre si.</li> <li>- Adecuar el Estatuto de la UNT y los reglamentos vigentes a los efectos de unificar criterios y garantizar previsibilidad teniendo en cuenta el Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes de Universidades Nacionales.</li> <li>- Legislar de manera general sobre las prácticas docentes (clases, exámenes, etc) que se ejecutan de manera virtual</li> <li>- Recuperar las experiencias y los actos administrativos que las diferentes unidades académicas desarrollaron con el propósito de poner en vigencia normas generales.</li> </ul>
--	--

<b>Temática</b>	<b>INVESTIGACION</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMAN, 15 de septiembre</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>80</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las</b>	<p><b>Normativa;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una normativa para la creación y funcionamiento de los centros de investigación. En cada unidad académica se</li> </ul>

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAFAEL GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

**propuestas de  
mejoramiento**

crearon centros de investigación que no tienen un criterio de creación homogéneo. Esta normativa debe servir para alentar la formación de grupos de trabajo.

- Organizar e igualar la representatividad de la selección de los consejeros de los centros de investigación. Proponemos que sea el Decano el encargado de seleccionar a sus representantes.

- Crear normativa para creación, funcionamiento y cierre de laboratorios, institutos, centros de investigación, etc, a nivel UNT. La normativa es para alentar la formación de grupos, no para poner sumar trabas administrativas.

- Involucrar a otros organismos públicos (gobierno provincial, municipal, nacional) en la conformación de centros de investigación.

- Los docentes de las Escuelas Experimentales no podemos participar de los Proyectos de Investigación, mucho menos cuentan con subsidios para la investigación. Es una deuda, que los docentes preuniversitarios participen de la categorización y financiación de los proyectos de investigación.

- Crear y/o unificar la normativa sobre el área de investigación al interior de cada unidad académica. Por ejemplo, unificar de los criterios de la elección de consejeros del CIUNT

**Articulación:**

- Mejorar la articulación entre las dimensiones Investigación, Extensión y Docencia.

- Avanzar en la curricularización de la función investigación en los planes de estudios de carreras de grado.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON SANCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMIRO GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Fomentar la investigación aplicada para articular en forma más natural la investigación y la extensión.

- Generar indicadores de incentivo para potenciar la investigación, la docencia y la extensión. Que los mismos sean eficaces, sean concretos y sean realmente incentivos. Esto serviría para potenciar los "talentos" específicos de cada uno. Actualmente existen grupos heterogéneos de investigadores: Investigadores que hacen docencia, Docentes que hacen de vez en cuando investigación y Docentes que no hacen investigación.

**Interdisciplinaridad:**

- Incorporar la enseñanza interdisciplinaria y que sea parte del desarrollo profesional del personal académico.

- Apoyar al personal académico de diferentes disciplinas para que trabajen juntos, entre Unidades académicas diferentes.

- Crear espacios concretos de diálogo interdisciplinario con actividades docentes de grado para generar inquietudes y diálogos interdisciplinarios

- Definir áreas de promoción y desarrollo.

**Financiamiento:**

Aumentar el financiamiento para los proyectos de investigación. Se debe hacer una evaluación profunda de la distribución de fondos a todo nivel de la universidad.

- Mejorar el índice de productividad científica

- Reforzar la actividad de investigación en todas las áreas. Se propone destinar fondos para la promoción de grupos e investigadores nuevos e incipientes, donde sean evaluados

periódicamente sus resultados para el otorgamiento de nuevos fondos.

- Destinar un porcentaje de presupuesto propio de las UA para la función investigación. Ley nacional de presupuesto, asigna a la UUNN fondos para CyT para becas, funcionamiento, proyectos, etc. En 1994 para CyT 3,6% del presupuesto global de la UNT. En 2019, se asignó 0,19% del presupuesto de la UNT. Se ha deteriorado la función Investigación por la disminución presupuestaria a pesar que el gobierno nacional ha creado muchas ventanillas de financiamiento. En 1998 un becario cobraba 150 dólares, hoy cobra \$4500.

**Comunicación:**

- Desarrollar una estrategia comunicativa desde SCAIT, de manera de lograr mayor fluidez de información sobre Líneas de investigación, generada desde un espacio (área de comunicación) con personas especializadas. Que esta persona especializada, tenga disponibilidad activa sobre información de equipamiento e infraestructura de cada Unidad académica y que ellos puedan ser compartido entre los diferentes grupos de investigación, entre otras Unidades Académicas.

- Conocer las demandas de organismos públicos y Comunidad

- Incentivar a los investigadores a postularse a diferentes convocatorias.

- Mejorar la visibilidad de esas producciones, por ejemplo, a través de las redes sociales. Creación de ORCIP, Scopus, Incentivos, CVar, citas bibliográficas, Sigeva. Unificación de criterios de citas, etc.

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Dr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

Dr. JORGE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

**Estudiantes e Investigación:**

-Promover oportunidades para que los alumnos participen activamente en proyectos y debates sociales que construyan puentes y fomenten el entendimiento en toda la sociedad.

**Investigación en las Escuelas Experimentales:**

- Fomentar la investigación en las EE con normativa adecuada. Un impedimento serio es la falta de ciudadanía plena universitaria. Sus docentes no pueden acceder a subsidios o proyectos institucionales. En su carga horaria no tienen parte de dedicación a la investigación, específica de las escuelas.

**Reflexión sobre la investigación:**

- Producir líneas centrales concretas que agrupen problemas de investigación-extensión-docencia y gestión que sean por cinco o sexenios y que sea una política transversal de la universidad.

- Proporcionar una reflexión continua a través de talleres sobre la contribución de la investigación y los grandes desafíos a nivel global que requieren de cada área y desde el perfil de profesional competitivo del egresado.

**Base de Datos y Curriculum:**

- Generar una base de datos online simplificada con palabras claves que permitan conocer y acceder a las investigaciones que se hacen en tiempo real y así potenciar la interdisciplinariedad

- Unificar los sistemas de gestión de *curriculum*

**Perspectiva de Género:**

	- Aumentar la perspectiva de género en relación a la investigación.
--	---

<b>Temática</b>	<b>EXTENSION</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMAN, 16 de septiembre</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>47</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Democratizar los Proyectos e Extensión</li> <li>- Incorporar la curricularización de las actividades de extensión universitaria.</li> <li>- Otorgar Becas para estudiantes extensionistas.</li> <li>- Otorgar aval institucional a actividades para promover la participación de estudiantes.</li> <li>- Plantear proyectos interdisciplinarios para generar impacto.</li> <li>- Lograr que se destine un presupuesto fijo anual para la extensión.</li> <li>- La necesidad de que tenga peso dentro de los antecedentes docentes a la hora de concursar</li> </ul>

<b>Temática</b>	<b>GESTION Y GOBIERNO</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>23 y 29 de Septiembre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>38</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar, planificar e informatizar la información de la UNT (resoluciones, gestión de trámites, etc)</li> </ul>

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

Ing. Agr. JOSE RAMON GARIBAY  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

- Abrir canales de participación entre las UUAA y el Rectorado

#### **Gestión Presupuestaria:**

- Crear un sistema para la gestión presupuestaria esto significa que cada área eleve su presupuesto y lo gestione a través del sistema.

#### **Seguimiento de Graduados:**

- Incentivar la participación de egresados no tan solo en los Consejos Directivos, sino también a través de los Colegios de Graduados.

#### **Gestión Universitaria**

- Lograr una mayor capacitación en gestión universitaria a los docentes para entender las obligaciones, funciones y derechos docentes.

#### **Asamblea Universitaria y Estatuto**

- Reactivar la Asamblea Universitaria para discutir profundamente sobre la ciudadanía universitaria.

- Fortalecer la ciudadanía universitaria ya que actualmente hay una precariedad en el ejercicio de la ciudadanía de las escuelas universitarias (Cine) y de las Escuelas Experimentales.

- Diferenciar el sistema de elección de los integrantes de los cuerpos colegiados del de Rector

- Mejorar y profundizar la discusión del sistema de elecciones directa

- Plantear un sistema de control de concursos, transparencia y debate.

- Generar mecanismos de elección democrática del director de Escuelas Experimentales.

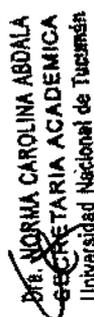
Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

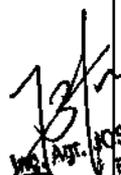


Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

	<p><b>Infraestructura e insumos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar de la infraestructura y de los insumos para poder llevar adelante la docencia (presencial y virtual) en los próximos años.</li> </ul>
--	---

<b>Temática</b>	<b>DOCENTES</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMAN, 13 y 20 de Octubre 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>18</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<p><b>Cátedras y Docencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer políticas de estructura de cátedras y de promoción docente, en todos los ámbitos de la UNT.</li> <li>-Acelerar los concursos docentes y asegurar la sustentabilidad de las cátedras (recambios generacionales).</li> <li>- Distribuir adecuadamente los RRHH docentes y no docentes en todas las unidades académicas y rectorado.</li> <li>- Capacitar y seleccionar al personal no docente, de manera tal, que sea idóneo para el cargo y función que cumple.</li> <li>- Impulsar la carrera docente en la UNT.</li> </ul> <p><b>Calidad y Bases de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un sistema de gestión de calidad en todos los procesos administrativos</li> <li>- Permitir el acceso a bases de datos confiables en todos los ámbitos de la UNT (de alumnos y egresados con</li> </ul>

  
 Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

  
 Dr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

indicadores, cuerpos académicos, estructuras de cátedra, distribución del presupuesto, movilidad de docentes y alumnos, becas, etc.)

- Acelerar procesos administrativos.

- Centralizar el SIU Guarani

#### **Normativa**

- Digitalizar toda la información (resoluciones, publicaciones, convocatorias, convenios en todo el marco de la universidad, clasificados en locales, regionales e internacionales).

- Actualizar de normativa vigente y derogar aquella que no funciona.

#### **Asamblea Universitaria y Estatuto**

- Continuar con la HAU y emitir resoluciones en cumplimiento de lo que se aprobó en las mismas hasta que termine el proceso.

- Lograr la ciudadanía plena de la EE.

- Fomentar la mayor participación de todos los actores de la UNT para poder actuar sobre los factores que determinan la situación actual de la Universidad.

- Discutir el sistema de elección directa porque las minorías no están representadas.

#### **CCT**

Establecer la plena vigencia del CCT. Por ejemplo, se debe resolver el problema de los docentes interinos.

#### **Articulación nivel medio con la universidad**

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

ING. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

DR. TROMBA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

DR. ASPI. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

- Articular con el nivel secundario para asegurar la igualdad de oportunidades de los estudiantes al ingresar a la universidad.

- Establecer vínculos entre la Comisión de Centros de Estudiantes de Escuelas Experimentales y la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la UNT.

#### **Comunicación**

- Sensibilizar al personal docente y no docente sobre el cumplimiento de funciones

#### **Capacitación**

- Generar espacios de formación y capacitación para los docentes en TIC'S

- Generar herramientas y espacios para la educación a distancia.

- Reforzar el presupuesto para que los docentes y estudiantes cumplan con los requerimientos tecnológicos.

- Propiciar políticas de capacitación gratuita a los docentes.

#### **Perspectiva de Género**

- Generar un espacio/comisión de género que logre abarcar capacitaciones docentes, apoyo estudiantil, entre otros.

#### **Compromiso con el Medio Ambiente**

- Potenciar, ampliar y reproducir el proyecto GIRSU, en distintos ámbitos propios de la UNT.

- Incorporar los ODS en la UNT

<b>Temática</b>	<b>NODOCENTES: INFORMACIÓN y DATOS</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>Tucumán, 30 de Septiembre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>6 grupos</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiciar desde UNT mayor capacitación y Formación de Recursos Humanos, para el manejo de los Sistemas SIU (en todos sus formatos).</li> <li>- Facilitar el acceso de las Unidades Académicas, a los Informes Gerenciales de datos y análisis de los que dispone la UNT.</li> <li>- Unificar los conceptos de Egresados y Graduados entre todas las Unidades Académicas.</li> <li>- Evitar las modificaciones denominadas parches que cada Unidad Académica debe realizar en los Sistemas SIU, a los fines de adecuarlo a su Institución.</li> <li>- Incluir y/o vincular la información sobre Investigación y Extensión dentro de los Sistemas SIU.</li> <li>- Igualar las condiciones para que las Unidades Académicas se encuentren todas, dentro del mismo sistema más avanzado de Siu Guaraní.</li> </ul>

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
 SECRETARIA ACADEMICA  
 Universidad Nacional de Tucumán

<b>Temática</b>	<b>POSGRADO</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMAN, 28 de Septiembre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>35</b>

Ing. Agr. JOSE RAMON GARCIA  
 RECTOR  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

**Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento**

**Comunicación**

-Atender a políticas institucionales para la visualización de la UNT y las acciones de posgrado hacia el interior y el exterior. Diseño de un planeamiento estratégico.

- Mejorar y facilitar redes de intercambio con universidades nacionales y extranjeras.

- Visualizar a futuro la organización de una Escuela de Posgrado de la UNT.

**Titulaciones y acreditaciones**

- Fortalecer las Diplomaturas y Especializaciones porque dan respuesta a necesidades profesionales.

- Optimizar las propuestas de posgrado que atiendan a prioridades y demandas sociales y del contexto.

- Agilizar y garantizar el reconocimiento de estudios y otorgamiento de las titulaciones de los posgrados interinstitucionales.

- Incrementar los posgrados a distancia, preparar y formar equipos que atiendan a diseño y acreditación.

- Plantear a Coneau la revisión de los parámetros disciplinares y epistemológicos para evaluar los postgrados respecto a las particularidades regionales y epistemológicas

**Convenios**

- Facilitar convenios, viabilizar gestiones que permitan mayores posibilidades de relaciones internacionales.

Ampliar el listado de universidades latinoamericanas y europeas.

**Presupuesto.**

- Otorgar a la Secretaría de Posgrado presupuesto propio.

DR. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

ING. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

	<p>- Reconocer las necesidades de equipamiento que faciliten/permitan la implementación de las carreras.</p> <p><b>Deserción y retención</b></p> <p>- Establecer estrategias para minimizar la deserción (talleres de tesis, sistema de tutorías, comisiones de tutorías y estrategias de seguimiento y apoyo a los alumnos) sobre todo en el tramo previo a la constitución de las comisiones de seguimiento.</p> <p><b>Base de datos</b></p> <p>- Generar una plataforma o base de datos que funcione como marco normativo e institucional de cómo registrar toda la información de los postgrados.</p>
--	---

<b>Temática</b>	<b>UNIVERSIDAD Y MEDIO</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>TUCUMAN, 27 de Octubre de 2021</b>
<b>Modalidad</b>	<b>VIRTUAL-PLATAFORMA ZOOM</b>
<b>Cantidad de Participantes</b>	<b>19</b>
<b>Análisis de los principales problemas y las propuestas de mejoramiento</b>	<p>- Monitorear permanentemente el PEI y la innovación de la gestión.</p> <p>- Insertar a la UNT a nivel regional, nacional e internacional.</p> <p>- Innovar como necesidad para la inserción social e institucional</p> <p>- Impulsar la participación de la UNT en procesos sociales y junto a los gobiernos en temas de relevancia social.</p>

Dra. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARIA ACADEMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

  
DR. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dr. NORMA CAROLINA ABDALA  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
Universidad Nacional de Tucumán

- Aportar al desarrollo local en alianza con municipios
- Mejorar la articulación con la educación media y superior de la provincia
- Impulsar la creación de ciclos de complementos curriculares, para articular tecnicaturas superiores con licenciaturas de la UNT
- Fortalecer los vínculos con colegios profesionales y FEPUT y abordar las dificultades de inserción de egresados
- Sostener y fortalecer la relación con el sistema de CyT de la provincia y CONICET
- Revisar procesos de evaluación de proyectos de investigación, desde los resultados e impactos
- Establecer estrategias para ampliar y diversificar la oferta académica de grado y posgrado teniendo en cuenta las áreas de vacancia formativa en la provincia
- Fomentar el trabajo con estudiantes para evitar la deserción.
- Impulsar propuestas educativas en el este de la provincia

Ing. Agr. JOSÉ RAMÓN GARCÍA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dr. ADOLFO M. MORENO  
DIRECTOR  
Despacho Consejo Superior