

Propuesta de Gestión presentada por

Miguel CABRERA, candidato a Rector

Virginia ABDALA, candidata a Vicerrectora

Universidad Nacional de Tucumán | Período 2026-2030

Ejes Estratégicos de Gestión para la Universidad Nacional de Tucumán

La Universidad Nacional de Tucumán enfrenta el desafío de proyectar su futuro en un contexto atravesado por profundas transformaciones sociales, productivas, tecnológicas y culturales. En este escenario, resulta indispensable construir una propuesta de gestión que reafirme el carácter público, no arancelado y democrático de nuestra Universidad, al tiempo que fortalezca su inserción territorial y su proyección regional e internacional.

La presente propuesta se sustenta en cuatro ejes estratégicos que orientan una visión de Universidad comprometida con su tiempo, su territorio y su comunidad, proyectándola globalmente mediante políticas y acciones concretas de gestión.

Asimismo, este proyecto, al tiempo que postula objetivos, líneas de acción específicas y procedimientos concretos para la gestión institucional, se concibe como una construcción colectiva, dinámica, abierta a seguir enriqueciéndose y evolucionando a partir de las propuestas y de la participación activa de los diversos actores de la comunidad universitaria.

Ejes Estratégicos

Los cuatro ejes estratégicos proponen articular transversalmente las siete dimensiones del Programa Estratégico Institucional vigente PEI 2021-2030 (Gestión Académica, Investigación, Extensión, Bibliotecas, Bienestar Universitario, Aspectos Transversales y Gestión Institucional) con las conclusiones de la Autoevaluación y con las principales recomendaciones de la última evaluación externa de la CONEAU, estableciendo un marco coherente para las políticas y acciones de gestión del próximo período.

Eje EDUCACIÓN. Consolidar a la UNT como referente.

Eje VINCULACIÓN. Profundizar las relaciones con el sistema social y productivo.

Eje INTERNACIONALIZACIÓN. Impulsar una política inclusiva, solidaria y con identidad propia.

Eje GESTIÓN. Fortalecer la institucionalidad, la participación democrática y la transparencia.

Eje EDUCACIÓN

Consolidar a la UNT como referente

1. Fundamento

Nuestra propuesta de gestión parte de una convicción central: la Universidad Nacional de Tucumán debe consolidar y profundizar su rol histórico como pilar fundamental del sistema educativo, reafirmando su carácter de universidad pública, su compromiso con la inclusión social, la producción de conocimiento crítico y la formación de ciudadanos comprometidos con el desarrollo regional sostenible.

Sobre la base de las políticas, programas e instrumentos de gestión que la Universidad tiene, proponemos articular, jerarquizar y proyectar estas acciones mediante un enfoque integral que permita ordenar y visibilizar su impacto social, territorial y ambiental, en diálogo con los desafíos contemporáneos de la educación superior y las realidades del territorio.

Este Eje integra y relaciona: Gestión Académica, Bibliotecas, Bienestar Universitario y Escuelas Experimentales.

1.1. Universidad como Derecho y Bien Público

Objetivo: Defender activamente a la Universidad como derecho social, bien público y responsabilidad indelegable del Estado.

Líneas de acción:

- Fortalecer la presencia institucional de la UNT en debates públicos sobre educación superior y políticas educativas.
- Desarrollar campañas de comunicación que visibilicen el impacto social de la universidad pública.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones sociales y educativas para la defensa de la educación pública.

1.2. Ingreso, Permanencia y Egreso

Objetivo: Profundizar y consolidar las políticas de ingreso, permanencia y egreso, avanzando hacia un enfoque integral y sistémico que garantice trayectorias académicas exitosas desde el acceso hasta la graduación.

Líneas de acción:

1.2.1. Sistema de Ingreso Articulado

- Consensuar lineamientos institucionales para sistemas de ingreso respetando especificidades disciplinares.
- Avanzar en la articulación con el nivel secundario (especialmente Escuelas Experimentales).
- Ampliar y sistematizar la implementación de cursos de nivelación y ambientación universitaria.
- Desarrollar diagnósticos de conocimientos previos e identificación de necesidades.

1.2.2. Acompañamiento Integral a Alumnas y Alumnos

- Consolidar los programas de acompañamiento desde el ingreso hasta el egreso.
- Profundizar los dispositivos de detección temprana de dificultades académicas.
- Desarrollar estrategias diferenciadas según las necesidades de cada alumna o alumno.
- Sistematizar el seguimiento personalizado de trayectorias académicas.

1.2.3. Sistemas de Tutorías

- Consolidar sistemas de tutorías académicas con docentes capacitados.
- Fortalecer los programas de alumnas o alumnos tutores.
- Implementar tutorías pedagógicas en todo el trayecto estudiantil.
- Establecer espacios de formación continua para tutores.

1.2.4. Bienestar Estudiantil

- Ampliar el sistema de becas y ayudas económicas.
- Fortalecer dispositivos de bienestar estudiantil (salud, alimentación, vivienda, transporte).
- Desarrollar programas más extensos de apoyo psicopedagógico y de salud mental.
- Garantizar condiciones materiales para el pleno ejercicio del derecho a la educación.
- Mejorar accesibilidad y condiciones de infraestructura.

1.2.5. Fortalecimiento de la Ciudadanía Estudiantil

- Promover la participación e involucramiento activo de las y los estudiantes en el cogobierno y en la vida universitaria.
- Desarrollar programas de formación ciudadana, liderazgo estudiantil y convivencia democrática.

- Promover el ejercicio pleno y activo de la representación estudiantil en todos los ámbitos de decisión.
- Fortalecer las organizaciones y centros de estudiantes.

1.3. Jerarquización y Calidad Académica

Objetivo:

Potenciar la calidad académica desde una perspectiva integral, articulando la actualización curricular, la formación docente continua y la integración de las funciones sustantivas de la universidad.

Líneas de acción:

1.3.1. Actualización Curricular

- Fortalecer las comisiones de seguimiento de los planes de estudio como espacios estratégicos de evaluación y mejora continua.
- Promover la actualización periódica de los planes de estudio, garantizando su pertinencia académica y social.
- Incorporar configuraciones interdisciplinarias y enfoques actuales que respondan a los desafíos contemporáneos.
- Integrar contenidos vinculados al desarrollo sostenible, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el cuidado ambiental.
- Articular los contenidos curriculares con las demandas territoriales, sociales y productivas.
- Fortalecer y jerarquizar la educación a distancia y las modalidades híbridas como parte del modelo académico, garantizando criterios de calidad, innovación pedagógica y acompañamiento de las trayectorias estudiantiles, en articulación con la presencialidad.

1.3.2. Formación Docente Continua

- Implementar programas sistemáticos de formación pedagógica para el fortalecimiento de la práctica docente.
- Ofrecer instancias de capacitación en aspectos disciplinares de vanguardia.
- Capacitar en el uso pedagógico de tecnologías educativas y herramientas digitales.
- Promover la formación en metodologías activas de enseñanza y estrategias de evaluación formativa.
- Desarrollar capacidades docentes para la integración crítica y responsable de la inteligencia artificial en los procesos educativos.

1.3.3. Integración de Funciones Sustantivas

- Fortalecer la investigación como componente integral y articulado con la enseñanza.
- Profundizar la extensión universitaria como parte constitutiva de los procesos formativos.
- Promover y ampliar la participación estudiantil en proyectos de investigación y extensión.
- Desarrollar espacios curriculares que integren de manera efectiva docencia, investigación y extensión.

1.4. Universidad con Anclaje Territorial

Objetivo: Promover una Universidad con fuerte presencia en el NOA, mediante el abordaje sistemático de problemáticas sociales, productivas, culturales y ambientales, desde una perspectiva interdisciplinaria y de desarrollo sostenible.

Líneas de Acción:

Sistematizar y ampliar el abordaje de problemáticas sociales del NOA

- Desarrollar líneas de investigación orientadas a desafíos productivos regionales.
- Fortalecer la extensión universitaria con impacto en comunidades del territorio.
- Abordar problemáticas culturales y ambientales desde una perspectiva regional.
- Articular proyectos con gobiernos locales y organizaciones territoriales.

1.5. Universidad y Construcción de Ciudadanía

Objetivo: Consolidar a la UNT como actor central en la construcción de ciudadanía, pensamiento crítico y valores democráticos.

Líneas de Acción:

- Desarrollar programas transversales de formación ciudadana.
- Fortalecer espacios de debate público y construcción democrática.
- Promover la incidencia social y cultural de la Universidad.
- Consolidar el reconocimiento institucional como Universidad comprometida con el desarrollo sostenible.
- Participar activamente en redes y evaluaciones de impacto social y ambiental.

1.6. Sistema de Educación desde el Nivel Inicial hasta Adultos Mayores

Objetivo: Integrar y fortalecer las Escuelas Experimentales como parte del proyecto educativo integral de la UNT. Impulsar la educación a lo largo de toda la vida, fortaleciendo la articulación entre las Escuelas Experimentales, las carreras de pregrado, grado y posgrado y el EPAM, reconociendo la diversidad de trayectorias educativas y garantizando oportunidades de aprendizaje continuo para todas las generaciones.

Líneas de Acción:

- Jerarquizar las Escuelas Experimentales en todos sus niveles.
- Consolidar propuestas educativas para adultos mayores.
- Desarrollar más proyectos de investigación educativa en los distintos niveles.
- Articular las escuelas experimentales con las Unidades Académicas.
- Promover la innovación pedagógica y la experimentación educativa en todos los niveles.

1.7. Educación para la Formación de Graduadas y Graduados Comprometidos

Objetivo: Formar profesionales con capacidades técnicas, mirada crítica y compromiso ético preparados para intervenir de manera responsable en contextos locales y regionales.

Líneas de Acción:

- Integrar en los planes de estudio competencias para la intervención territorial responsable.
- Promover la formación en ética profesional y responsabilidad social.
- Desarrollar capacidades para el trabajo en contextos complejos y diversos.
- Fortalecer la formación en desarrollo sostenible y problemáticas ambientales.

Eje VINCULACIÓN

Profundizar las relaciones con el sistema social y productivo

1. Fundamento

Una Universidad comprometida con el desarrollo debe fortalecer su vínculo con el entramado social y productivo, entendiendo esta relación como una herramienta para el crecimiento económico con inclusión social y sostenibilidad. La capacidad de generar innovaciones, desarrollos tecnológicos y servicios de asesoramiento, así como de transferir conocimiento al sector productivo, constituye una dimensión central de la calidad institucional y del reconocimiento social del conocimiento universitario.

La UNT, como universidad pública, debe potenciar su rol como generadora de conocimiento pertinente, formadora de investigadores y articuladora entre el saber académico y las necesidades sociales y productivas.

Este eje busca fortalecer la producción científica, tecnológica y cultural de la UNT, consolidar su transferencia al medio productivo y social, y profundizar la vinculación con graduadas y graduados y el territorio regional.

Este eje integra las dimensiones de Investigación y Extensión, Vinculación y Transferencia.

1.1. Agenda Institucional de Articulación Permanente

Objetivo:

Construir una agenda institucional y sostener vínculos sistemáticos y estratégicos con los actores claves del desarrollo regional, articulando las funciones de docencia, investigación, extensión, transferencia, cultura y formación de graduadas y graduados para responder a demandas concretas del territorio.

Actores estratégicos:

- Sector productivo (industria, comercio, servicios).
- Gobiernos provinciales y municipales.
- Economías regionales y sectores estratégicos.
- Cooperativas y economía social.
- PyMEs y emprendimientos locales.
- Organizaciones sociales, culturales y comunitarias.

Líneas de Acción:

- Establecer mesas de trabajo sectoriales permanentes con gobiernos, sector productivo y organizaciones sociales, ambientales y culturales.
- Desarrollar convenios marco y específicos de colaboración institucional.
- Consolidar y jerarquizar el observatorio ambiental existente y desarrollar nuevos espacios de análisis de demandas reales territoriales, sociales, productivas y culturales.
- Participar en consejos asesores y espacios de planificación de políticas públicas.
- Implementar mecanismos sistemáticos de consulta, seguimiento y retroalimentación continua.

1.2. Investigación, Desarrollo e Innovación con Impacto Territorial

Objetivo:

Orientar la investigación universitaria al desarrollo regional, integrándola a problemáticas y desafíos globales y fortaleciendo la planificación estratégica, la formación de recursos humanos, la producción científica, la innovación en general y los procesos de transferencia y vinculación.

Líneas de Acción:

1.2.1. Gestión Estratégica de la Investigación

- Elaborar e implementar un Plan Estratégico de I+D+i con participación de la comunidad científica.
- Reglamentar la creación y funcionamiento de institutos, centros, laboratorios y grupos de investigación.
- Incrementar progresivamente el presupuesto institucional destinado a I+D.
- Mejorar la visibilidad, gestión y acceso a la información científica institucional.
- Líneas prioritarias de investigación (a validar participativamente):
 - Desarrollo sustentable y gestión ambiental del NOA.
 - Agroindustria y economías regionales.
 - Energías renovables.
 - Salud pública y problemáticas sanitarias regionales.
 - Patrimonio cultural y arqueología del NOA.
 - Tecnologías para la industria regional.
 - Educación e inclusión social.

- Cambio climático e impacto en ecosistemas regionales.

1.2.2. Formación de Investigadores y Desarrollo de Capacidades

- Fortalecer el Programa de Formación Doctoral UNT mediante ampliación de becas, apoyos económicos y facilitadores institucionales.
- Promover la movilidad doctoral nacional e internacional y las cotutelas.
- Implementar programas de mentoría para la formación de directores de investigación.
- Incrementar la participación estudiantil en investigación mediante becas, curricularización y programas de vocaciones científicas.
- Acelerar los procesos de categorización docente-investigadora.

1.3. Producción Científica, Investigación Aplicada y Transferencia

Objetivo:

Incrementar la producción científica de calidad y fortalecer la transferencia tecnológica y social al servicio del desarrollo regional.

Líneas de acción:

- Incentivar la publicación científica y mejorar capacidades de escritura y gestión editorial.
- Fortalecer repositorios institucionales y el acceso a bases de datos científicas.
- Consolidar la Unidad de Vinculación Tecnológica y los servicios tecnológicos universitarios.
- Promover proyectos de investigación aplicada, PDTs y desarrollos tecnológicos orientados a demandas reales del territorio y a organizaciones comunitarias.
- Garantizar que la transferencia se base en criterios de desarrollo sostenible, respeto ambiental y fortalecimiento del entramado social.
- Fortalecer la protección de la propiedad intelectual y la distribución de beneficios.
- Impulsar emprendimientos de base tecnológica e innovación social.

1.4. Extensión Universitaria y Diálogo con la Sociedad

Objetivo:

Consolidar la extensión universitaria como función sustantiva, curricularizada y articulada con investigación y docencia.

Líneas de acción:

- Avanzar en la curricularización de la extensión en todas las carreras de grado.
- Reconocer académica y económicamente la labor extensionista.
- Fortalecer el financiamiento, la estructura y los equipos técnicos de extensión.
- Desarrollar más proyectos de extensión co-construidos con actores sociales y territoriales.
- Crear fondos específicos para extensión orientada al desarrollo regional.
- Incorporar enfoques transversales de derechos humanos, interculturalidad y sustentabilidad.
- Articular extensión con investigación (investigación-acción) y con formación de graduadas y graduados.
- Establecer mecanismos de evaluación de impacto social y productivo de proyectos.
- Potenciar la educación a distancia y las modalidades híbridas como herramientas estratégicas de la extensión universitaria y la vinculación con el medio, favoreciendo el acceso a propuestas formativas, culturales y de transferencia de conocimientos para diversos actores sociales y territorios.

1.5. Gestión Cultural Universitaria

Objetivo:

Consolidar la identidad cultural universitaria y ampliar el acceso de la comunidad a bienes culturales.

Líneas de acción:

- Fortalecer la infraestructura cultural universitaria.
- Garantizar programación artística diversa y de calidad.
- Sostener y jerarquizar los cuerpos artísticos estables.
- Articular gestión cultural con formación académica, investigación y extensión.

1.6. Articulación Estratégica con Graduadas, Graduados y Colegios Profesionales

Objetivo:

Reconocer a graduadas y graduados como actores estratégicos del desarrollo regional y fortalecer de manera sostenida su vínculo con la Universidad.

Líneas de acción (Agenda de trabajo conjunta y continua):

1.6.1. Identificación de Demandas y Oportunidades

- Relevar sistemáticamente las necesidades del territorio a partir de la experiencia profesional de graduadas y graduados.
- Detectar oportunidades de desarrollo productivo, social y profesional.
- Construir diagnósticos compartidos sobre problemáticas regionales que retroalimenten la planificación institucional y la formación académica.

1.6.2. Actualización y Formación Continua

- Desarrollar programas de actualización profesional permanente.
- Ofrecer trayectos formativos y posgrados vinculados a demandas actuales del territorio y del ejercicio profesional.
- Promover espacios de intercambio, actualización y fortalecimiento disciplinar.
- Implementar sistemas de seguimiento y observatorios de graduadas y graduados que orienten la oferta formativa.

1.6.3. Inserción Laboral, Prácticas y Ejercicio Profesional

- Expandir los programas de prácticas profesionalizantes en todas las carreras.
- Consolidar sistemas de pasantías en empresas, organismos públicos y organizaciones sociales, garantizando su carácter formativo y evitando la sustitución de puestos de trabajo.
- Fortalecer dispositivos de orientación e inserción laboral, incluyendo bolsas de trabajo y acciones de acompañamiento.
- Apoyar el ejercicio profesional responsable, ético y de calidad.
- Promover el empleo calificado, el emprendedorismo y la generación de iniciativas productivas.

1.6.4. Redes de Vinculación y Participación Institucional

- Consolidar redes de articulación entre la Universidad, graduadas, graduados, colegios profesionales y el sistema productivo.
- Articular agendas de trabajo conjunto con colegios y asociaciones profesionales.
- Desarrollar actividades convocantes y espacios de encuentro institucional.
- Crear iniciativas que promuevan la participación activa de graduadas y graduados en órganos de gobierno y actividades universitarias.
- Establecer mecanismos de retroalimentación sistemática para la mejora continua de la formación académica.

Eje INTERNACIONALIZACIÓN

Impulsar una política inclusiva, solidaria y con identidad propia

1. Fundamento

La capacidad de una universidad para atraer estudiantes y docentes de diversos contextos internacionales constituye un factor relevante de su proyección y reconocimiento global.

En este sentido, la internacionalización constituye una dimensión estratégica para el fortalecimiento académico y científico de la Universidad, siempre que se desarrolle desde una perspectiva soberana, inclusiva, solidaria y situada, orientada al fortalecimiento institucional. A su vez, permite proyectar a la UNT en el escenario global sin perder su identidad regional, priorizando el diálogo de saberes entre el conocimiento académico internacional y los saberes locales, y contribuyendo al desarrollo sostenible.

La internacionalización no es un fin en sí misma, sino un medio para:

- Mejorar la calidad académica mediante el intercambio virtuoso
- Fortalecer capacidades de investigación
- Ampliar oportunidades para alumnas, alumnos, docentes e investigadores
- Proyectar la identidad cultural y científica del NOA
- Contribuir al desarrollo regional desde una perspectiva global

1.1. Gobernanza de la Internacionalización

Objetivos:

- Consolidar estructura institucional de internacionalización
- Elaborar Plan Estratégico de Internacionalización UNT
- Garantizar coordinación efectiva Rectorado-Facultades
- Desarrollar sistemas de información y seguimiento

Líneas de Acción:

- Fortalecer la estructura institucional de internacionalización, recuperando y jerarquizando la Secretaría de Relaciones Internacionales con personal especializado, capacitación continua, infraestructura adecuada y presupuesto propio.

- Garantizar la articulación Rectorado–Facultades, mediante la designación de coordinadores de Relaciones Internacionales en todas las Unidades Académicas, integrados en una red institucional de trabajo colaborativo.
- Elaborar e implementar el Plan Estratégico de Internacionalización UNT 2026–2030, con participación de la comunidad universitaria, definición de prioridades, metas cuantificables, presupuesto y mecanismos de evaluación.
- Desarrollar sistemas integrados de información, seguimiento y evaluación, que permitan gestionar convenios y movilidades, medir impacto y rendir cuentas institucionales.
- Consolidar la participación estratégica en redes y programas internacionales, promoviendo una cooperación diversa a escala global y evaluando de manera selectiva nuevas adhesiones, así como impulsar redes internacionales de investigación, posgrado y extensión que contribuyan a fortalecer las capacidades académicas locales y regionales.

1.2. Cooperación Académica y Científica Internacional

Objetivos:

- Fortalecer vínculos con universidades e instituciones extranjeras de calidad, así como con naciones y pueblos originarios, reconociendo y valorando sus saberes, trayectorias y formas propias de producción de conocimiento.
- Promover la integración regional y la cooperación internacional solidaria.
- Desarrollar proyectos conjuntos de investigación, extensión y formación.
- Impulsar programas académicos compartidos.

Líneas de Acción:

1.2.1. Política de Convenios Internacionales

- Priorizar convenios según criterios geográficos (América Latina, Europa y otras regiones), institucionales (calidad académica, complementariedad, compromiso con el desarrollo sostenible) y temáticos (áreas estratégicas, problemáticas regionales y fortalecimiento de posgrados).
- Evaluar la pertinencia de los convenios, establecer compromisos y metas concretas, realizar seguimiento periódico y discontinuar aquellos sin actividad.
- Orientar la política institucional hacia un número acotado de convenios activos con resultados verificables.

1.2.2. Proyectos Conjuntos de Investigación

- Promover la participación en convocatorias internacionales mediante difusión, asesoramiento y apoyo institucional.

- Implementar facilitadores para la formulación y gestión de proyectos, incluyendo fondos semilla, movilidad y apoyo administrativo.
- Priorizar proyectos en áreas estratégicas vinculadas al desarrollo sostenible, la producción regional, la salud, el patrimonio cultural y la inclusión social.

1.2.3. Programas Académicos Compartidos

- Desarrollar programas de doble titulación y cotutelas de tesis, priorizando el nivel de posgrado.
- Fortalecer y ampliar carreras interinstitucionales con universidades nacionales e internacionales, especialmente en áreas de vacancia.
- Impulsar escuelas, seminarios y programas académicos intensivos con participación de docentes internacionales.

1.2.4. Profesores e Investigadores Visitantes

- Implementar un programa institucional de profesores e investigadores visitantes para actividades de docencia, investigación y asesoramiento.
- Garantizar esquemas de financiamiento institucional y cofinanciamiento internacional.
- Promover estancias de diversa duración en todas las disciplinas.

1.3. Movilidad Internacional Inclusiva

Objetivos:

- Ampliar y diversificar las oportunidades de movilidad internacional, incluyendo a integrantes de naciones y pueblos originarios.
- Garantizar criterios de equidad e inclusión en el acceso.
- Incrementar la movilidad entrante y la visibilidad internacional de la UNT.

Líneas de acción:

1.3.1. Movilidad Estudiantil Saliente

- Fortalecer los programas de movilidad existentes y desarrollar nuevas modalidades (pregrado, investigación, prácticas y voluntariado).
- Implementar un sistema institucional de becas UNT que cubra transporte, manutención y seguro, con criterios académicos, socioeconómicos y de equidad territorial y de género.
- Incrementar cupos mediante la ampliación de acuerdos y la creación de programas propios.

- Desarrollar un sistema de acompañamiento integral antes, durante y después de la movilidad, garantizando preparación, seguimiento y reconocimiento académico.
- Facilitar el reconocimiento de créditos y la revalidación de estudios

1.3.2. Movilidad Estudiantil Entrante

- Fortalecer la atracción de estudiantes internacionales mediante la promoción de la UNT, la diversificación de la oferta académica y cursos de español para extranjeros.
- Implementar facilitadores administrativos, académicos y de alojamiento.
- Desarrollar un programa institucional de acogida e integración cultural.

1.3.3. Movilidad Docente e Investigación

- Promover la movilidad saliente para docencia, investigación, formación y gestión mediante programas regionales, europeos y convenios bilaterales.
- Garantizar apoyo institucional a través de licencias, becas y reconocimiento en la carrera docente.
- Fortalecer la movilidad entrante de docentes e investigadores, especialmente en cooperación sur-sur, programas conjuntos y estancias posdoctorales.
- Promover el intercambio de experiencias pedagógicas y metodológicas

1.3.4. Movilidad de Personal Nodocente

- Impulsar la movilidad internacional del personal nodocente como estrategia de fortalecimiento de capacidades de gestión y apoyo académico.
- Priorizar intercambios en áreas claves (p.e.: relaciones internacionales, bibliotecas, gestión académica y laboratorios) con universidades regionales y de referencia.

1.4. Internacionalización del Currículum

Objetivos:

- Integrar la dimensión internacional en la formación académica, articulándola con las realidades sociales, productivas y culturales del territorio.
- Desarrollar competencias interculturales en estudiantes y docentes.
- Fortalecer la enseñanza de idiomas extranjeros.
- Promover experiencias de aprendizaje colaborativo internacional.

Líneas de acción:

1.4.1. Integración de la Perspectiva Internacional en los Planes de Estudio

- Incorporar enfoques globales y comparados, estudios de caso internacionales y análisis de experiencias de otros países en las asignaturas.
- Establecer lineamientos institucionales para el diseño y la revisión curricular que incluyan la dimensión internacional.
- Capacitar a las comisiones de planes de estudio para su implementación transversal en todas las áreas disciplinares.

1.4.2. Fortalecimiento de la Enseñanza de Idiomas

- Ampliar la oferta de idiomas para toda la comunidad universitaria, con prioridad en inglés y portugués, e inclusión progresiva de otros idiomas estratégicos.
- Desarrollar cursos generales, académicos y específicos por disciplina, en modalidades presenciales y virtuales.
- Articular con unidades académicas, institutos de idiomas y plataformas digitales, e impulsar certificaciones internacionales.

1.4.3. Bibliografía y Recursos Internacionales

- Ampliar el acceso a bases de datos y bibliotecas digitales internacionales.
- Promover el uso de bibliografía en idiomas extranjeros y el acceso abierto.
- Desarrollar acciones de alfabetización informacional y comprensión lectora de textos académicos internacionales.

1.4.4. Aulas Internacionales Virtuales

- Implementar experiencias COIL (Collaborative Online International Learning) y cursos virtuales compartidos con universidades socias.
- Promover proyectos colaborativos, co-docencia internacional y participación en seminarios y conferencias virtuales con expertos extranjeros.

1.4.5. Desarrollo de Competencias Interculturales

- Incorporar contenidos transversales vinculados a la comunicación intercultural, el respeto por la diversidad cultural, el trabajo en contextos diversos y la valoración de la diversidad.
- Aplicar metodologías activas basadas en proyectos internacionales, estudios de caso comparados y diálogos interculturales presenciales y virtuales.

1.4.6. Educación a Distancia e Internacionalización

- Integrar la educación a distancia y las modalidades virtuales como herramientas para fortalecer la internacionalización académica, promoviendo proyectos colaborativos, aulas compartidas y experiencias formativas conjuntas con instituciones extranjeras.

1.5. Identidad Regional y Cooperación Solidaria

Objetivos:

- Proyectar la internacionalización de la UNT desde una perspectiva soberana y situada, que exprese la identidad cultural, social y ambiental del NOA.
- Promover una cooperación internacional solidaria, horizontal y basada en la integración regional, latinoamericana y global.
- Garantizar que la internacionalización contribuya al fortalecimiento institucional sin resignar identidad ni compromiso territorial.
- Asegurar que los vínculos internacionales aporten al desarrollo sostenible del territorio.
- Evitar y resistir lógicas asimétricas y extractivistas en la cooperación internacional.

Líneas de Acción:

1.5.1. Resguardo de la Cooperación Sur-Sur

- Fortalecer la cooperación con universidades de América Latina y el Caribe, especialmente en el marco de redes regionales.
- Desarrollar proyectos conjuntos sobre problemáticas compartidas vinculadas al desarrollo sostenible, la desigualdad, la educación inclusiva, el patrimonio cultural y el cambio climático.
- Consolidar la cooperación regional del NOA mediante investigaciones, posgrados interuniversitarios y acciones de extensión conjunta.

1.5.2. Proyección de la Identidad y Problemáticas del NOA

- Visibilizar la biodiversidad, el patrimonio cultural, las economías regionales y las problemáticas socio-ambientales del NOA en el ámbito internacional.
- Promover publicaciones, participación en congresos y atracción de investigadores extranjeros interesados en la región.
- Impulsar el turismo académico y las estadías de investigación en espacios estratégicos de la UNT.

1.5.3. Resistencia a Modelos Extractivistas

- Establecer criterios éticos para la cooperación internacional que eviten relaciones asimétricas y la apropiación indebida de conocimientos o recursos.

- Garantizar la participación equitativa, la autoría compartida y la transferencia de capacidades.
- Proteger los conocimientos de pueblos originarios, la biodiversidad y el patrimonio cultural y arqueológico.

1.5.4. Contribución a Políticas de Desarrollo Sostenible

- Visibilizar y documentar la contribución de la UNT a las políticas de desarrollo sostenible mediante proyectos, investigaciones e informes de impacto social y ambiental.
- Participar estratégicamente en rankings y redes internacionales que valoren el compromiso social y ambiental.
- Consolidar áreas de fortaleza institucional vinculadas a biodiversidad, acción climática, educación inclusiva y seguridad alimentaria.

1.6. Investigación y Posgrado Internacional

Objetivos:

- Fortalecer la colaboración científica internacional.
- Progresar en la Internacionalización de los posgrados y de la formación avanzada.
- Incrementar publicaciones con coautoría internacional.
- Promover la participación en ámbitos académicos globales.

Líneas de Acción:

1.6.1. Redes Internacionales de Investigación y Extensión

- Consolidar la participación en redes disciplinares, proyectos colaborativos y consorcios internacionales de investigación y extensión.
- Crear y fortalecer redes temáticas institucionales en áreas estratégicas vinculadas al territorio y al desarrollo regional.
- Implementar facilitadores institucionales para la conformación, financiamiento y visibilización de redes de investigación y de extensión.

1.6.2. Publicaciones Internacionales

- Promover la producción científica conjunta y la coautoría internacional.
- Brindar apoyo institucional para la publicación en revistas de impacto y la traducción de artículos.
- Fortalecer las revistas académicas de la UNT para su incorporación y posicionamiento en índices internacionales.

1.6.3. Posgrados con Dimensión Internacional

- Ampliar el Desarrollo de programas de posgrado con doble titulación y reconocimiento de créditos.
- Fortalecer la participación de profesores e investigadores internacionales en la docencia, codirección y evaluación de tesis.
- Impulsar escuelas doctorales y programas de formación avanzada de alcance regional e internacional.

1.6.4. Participación en Eventos Académicos Internacionales

- Apoyar la participación de investigadores y becarios en congresos internacionales, priorizando la presentación de trabajos.
- Promover la organización de eventos académicos internacionales y regionales en la UNT, fortaleciendo su visibilidad científica.

Eje GESTIÓN

Fortalecer la institucionalidad, la participación democrática y la transparencia

1. Fundamento

Una Universidad pública fuerte requiere una gestión institucional eficiente, democrática y transparente, orientada a garantizar el adecuado funcionamiento de sus estructuras, el uso responsable de los recursos y la participación activa de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. La gestión institucional debe estar al servicio de los proyectos académicos, científicos y sociales de la Universidad, y no constituirse como un fin en sí misma.

Este eje busca fortalecer la gobernanza de la Universidad Nacional de Tucumán mediante una gestión institucional planificada, eficiente, transparente y participativa, orientada al uso responsable de los recursos y al bienestar de la comunidad universitaria.

Desde esta perspectiva, la gestión institucional debe concebirse como un instrumento al servicio del proyecto académico y social, integrando las dimensiones de Gestión, Bienestar y Aspectos Transversales del PEI 2021–2030, y habilitando líneas de acción orientadas a consolidar una universidad pública de calidad, inclusiva y sostenible.

1.1. Planificación Estratégica y Evaluación Institucional

Objetivos:

- Fortalecer la planificación estratégica promoviendo una gestión basada en objetivos, evaluación permanente y mejora continua, en diálogo con marcos internacionales de desarrollo sostenible y adaptados a las realidades regionales.
- Garantizar información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Asegurar el monitoreo sistemático de procesos académicos, científicos, administrativos y de bienestar.

Líneas de acción:

1.1.1. Consolidación del Plan Estratégico Institucional

- Asegurar la implementación efectiva del Plan Estratégico vigente en todas las Unidades Académicas y dependencias.
- Articular los objetivos estratégicos con la planificación operativa y presupuestaria.
- Garantizar su continuidad más allá de los períodos de gestión.

1.1.2. Área de Planificación, Evaluación y Gestión de Calidad

- Fortalecer el área institucional específica dependiente de Rectorado para la planificación, evaluación y gestión de calidad.
- Coordinar procesos de autoevaluación institucional y acreditación de carreras.
- Consolidar los procesos ya iniciados de mejora continua, de simplificación administrativa y académica y de generación de datos institucionales de calidad.

1.1.3. Sistema de Indicadores y Tablero de Comando

- Implementar un sistema integrado de indicadores académicos, científicos, de gestión, internacionalización, bienestar, impacto social, ambiental y territorial.
- Desarrollar un tablero de comando digital para autoridades, con niveles diferenciados de acceso y una versión pública para transparencia.
- Integrar información proveniente de sistemas institucionales y registros de las Unidades Académicas.

1.1.4. Monitoreo y Evaluación Permanente

- Garantizar la continuidad y el mejoramiento continuo de los informes periódicos de gestión y evaluación institucional.
- Sistematizar las evaluaciones intermedias y finales del Plan Estratégico, así como evaluaciones anuales de programas prioritarios.
- Promover una cultura de evaluación participativa, orientada a la mejora continua y al aprendizaje institucional.

1.2. Transparencia y Rendición de Cuentas

Objetivos:

- Garantizar el acceso a la información pública universitaria.
- Asegurar una rendición de cuentas periódica, clara y comprensible.
- Fortalecer la confianza de la comunidad universitaria y de la sociedad.
- Profundizar las prácticas de transparencia en el marco de la normativa vigente.

Líneas de acción:

1.2.1. Información Presupuestaria Pública

- Profundizar la política de transparencia mediante la publicación periódica del presupuesto aprobado, su ejecución, salarios de autoridades, compras, contrataciones y convenios.

- Presentar la información en formatos de datos abiertos, con visualizaciones accesibles y explicaciones en lenguaje claro.
- Consolidar el portal de transparencia, con actualización periódica, herramientas de búsqueda y fácil acceso desde el sitio institucional.

1.2.2. Informes Anuales de Gestión Integral

- Elaborar informes anuales que integren avances institucionales, indicadores académicos, científicos y de extensión, gestión presupuestaria, recursos humanos, infraestructura, bienestar universitario, impacto social, ambiental y territorial, y perspectivas futuras.
- Presentar los informes en versiones diferenciadas para el HCS, la comunidad universitaria y la sociedad.
- Realizar instancias públicas de presentación y debate de la gestión institucional.

1.2.3. Funcionamiento Efectivo del Consejo Social

- Consolidar el Consejo Social como ámbito permanente de participación y articulación con la sociedad.
- Garantizar su funcionamiento regular, con representación plural, comisiones temáticas y producción de recomendaciones al HCS.
- Asegurar recursos, apoyo técnico y difusión pública de sus actuaciones, articulándolo con los procesos de planificación institucional.

1.2.4. Auditorías y Control

- Fortalecer la Unidad de Auditoría Interna mediante recursos adecuados y auditorías sistemáticas sobre procesos críticos.
- Garantizar la cooperación con auditorías externas y la publicación de sus resultados.
- Implementar mecanismos de prevención de irregularidades, incluyendo protocolos claros, declaraciones patrimoniales, canales de denuncia protegidos y sanciones efectivas.

1.3. Modernización y Simplificación Administrativa

Objetivos:

Simplificar los circuitos administrativos.

- Digitalizar integralmente los trámites institucionales.
- Reducir plazos de gestión y costos operativos.
- Mejorar la experiencia de alumnas, alumnos, docentes, nodocentes y ciudadanía.

Líneas de Acción:

1.3.1. Digitalización Integral de Trámites

- Fortalecer y optimizar el sistema de gestión documental electrónica, garantizando la plena operatividad de expedientes digitales, firma digital y seguimiento en línea.
- Integrar plataformas institucionales mediante portales específicos para alumnas, alumnos, docentes, nodocentes, egresadas, egresados y ciudadanía.
- Ampliar y fortalecer las ventanillas únicas virtuales que reducen la presencialidad, optimizando la atención digital y el sistema de turnos en línea.

1.3.2. Simplificación de Procedimientos

- Revisar integralmente los circuitos administrativos para eliminar pasos redundantes, requisitos obsoletos y demoras innecesarias.
- Priorizar procesos automatizados, formularios digitales y emisión directa de certificados.
- Aplicar principios de gestión centrados en el usuario, la confianza institucional y la eficiencia.

1.3.3. Manuales de Procedimientos

- Acompañar en la elaboración y actualización de manuales de procedimientos para todas las áreas, con lenguaje claro, flujos de trámite, responsables y plazos.
- Garantizar su accesibilidad mediante publicación web, formatos descargables y recursos tutoriales.
- Capacitar al personal y a los usuarios en su utilización y actualización permanente.

1.3.4. Medición de Tiempos y Satisfacción

- Implementar indicadores de gestión administrativa vinculados a tiempos de tramitación, volumen de trámites y reclamos.
- Fortalecer las encuestas periódicas de satisfacción, particularmente a alumnas y alumnos, garantizando el análisis y la implementación de mejoras a partir de los resultados obtenidos.
- Promover la mejora continua mediante ajustes de procesos, reconocimiento a buenas prácticas y apoyo a áreas con dificultades.

1.4. Tecnologías de la Información y Comunicación

Objetivos

- Fortalecer área de TIC (personal, recursos).
- Completar implementación SIU.

- Mejorar conectividad.
- Integrar responsablemente IA.
- Garantizar ciberseguridad.

Líneas de acción:

1.4.1. Fortalecimiento de la Dirección General de Informática

- Reforzar la estructura y capacidades de la Dirección General de Informática mediante la ampliación de su dotación de personal especializado, la capacitación continua y una organización funcional orientada al desarrollo, soporte, infraestructura, ciberseguridad e innovación.
- Consolidar su rol como área rectora en materia de TIC, brindando asesoramiento, capacitación y soporte a todas las Unidades Académicas y dependencias.

1.4.2. Implementación Completa de Sistemas SIU

- Completar la implementación y actualización de los sistemas SIU en todas las Facultades y dependencias.
- Centralizar la gestión institucional para evitar la fragmentación de plataformas y garantizar interoperabilidad.
- Fortalecer la capacitación de los equipos técnicos y administrativos responsables de su uso.

1.4.3. Conectividad y Equipamiento

- Mejorar la conectividad institucional mediante la ampliación del ancho de banda, la extensión de fibra óptica y la provisión de redes WiFi de calidad.
- Mantener un plan permanente de renovación y actualización del equipamiento tecnológico, incluyendo servidores, infraestructura híbrida (local y en la nube) y dispositivos para actividades académicas y administrativas.

1.4.4. Integración Responsable de Inteligencia Artificial

- Establecer un marco ético, regulado e institucional para el uso de la inteligencia artificial en la gestión, la docencia y la investigación.
- Promover aplicaciones de IA orientadas a la mejora de procesos, el análisis de información, servicios universitarios y el apoyo a la toma de decisiones, garantizando transparencia, equidad y control humano.
- Desarrollar acciones de formación y alfabetización crítica en IA para toda la comunidad universitaria.

1.4.5. Ciberseguridad y Protección de Datos

- Implementar una política integral de seguridad informática que proteja los datos institucionales y personales.
- Fortalecer los sistemas de prevención, detección y respuesta ante incidentes de seguridad.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos personales.
- Promover la concientización y capacitación permanente de la comunidad universitaria en ciberseguridad.

1.4.6. Educación a Distancia y Transformación Digital

- Consolidar la educación a distancia y las modalidades híbridas como parte del proceso de transformación digital institucional, fortaleciendo las capacidades tecnológicas, pedagógicas y de gestión para el desarrollo académico y organizacional de la Universidad.

1.5. Recursos Humanos Nodocentes

Objetivos:

- Recuperar la planta nodocente atendiendo áreas estratégicas y deficitarias.
- Distribuir equitativamente el personal.
- Profesionalizar y capacitar.
- Garantizar carrera administrativa efectiva.
- Mejorar condiciones laborales.

Líneas de acción:

1.5.1. Recuperación y Fortalecimiento de la Planta Nodocente

- Implementar un plan gradual de recuperación de la planta nodocente, orientado a cubrir vacantes, reemplazar jubilaciones y atender áreas estratégicas y de mayor déficit, garantizando la estabilidad y profesionalización del estamento mediante la realización de concursos para ingreso y ascenso en las categorías más altas.
- Priorizar incorporaciones en Unidades Académicas, Escuelas Experimentales y áreas críticas para la gestión institucional, consolidando los procesos concursales ya realizados y asegurando la continuidad de los que se encuentran en trámite.

1.5.2. Redistribución y Definición de Perfiles

- Realizar un relevamiento institucional de puestos y perfiles para identificar necesidades y desequilibrios.

- Promover mecanismos de redistribución interna consensuada, garantizando el respeto por los derechos laborales.
- Definir perfiles de cargo claros, con funciones, requisitos y competencias asociadas.

1.5.3. Carrera Administrativa y Promoción

- Jerarquizar el rol del personal nodocente, reconociéndolo como actor clave del funcionamiento institucional.
- Garantizar la aplicación efectiva y actualización del Reglamento de Carrera Administrativa.
- Establecer criterios transparentes de promoción y evaluación del desempeño con enfoque formativo.
- Regularizar situaciones laborales precarias y fortalecer la estabilidad del personal.

1.5.4. Capacitación y Desarrollo Profesional

- Consolidar el programa institucional permanente de capacitación nodocente, articulado con las necesidades de la gestión universitaria.
- Promover trayectos formativos universitarios en gestión, tecnologías, idiomas y áreas específicas.
- Reconocer la capacitación y la especialización como componentes centrales de la carrera administrativa.

1.5.5. Condiciones Laborales, Bienestar y Participación

- Fortalecer políticas de salud laboral, seguridad e higiene y prevención de riesgos.
- Garantizar ambientes de trabajo dignos, equipados y ergonómicos.
- Promover el reconocimiento del aporte nodocente, la participación en órganos de gobierno y el diálogo permanente con las organizaciones gremiales.

1.6. Reorganización de Áreas Estratégicas

Objetivos:

- Fortalecer la capacidad institucional de gestión estratégica.
- Jerarquizar áreas clave para el desarrollo académico, científico, ambiental y territorial.
- Evitar superposiciones funcionales y mejorar la articulación transversal.
- Revisar el alineamiento de la estructura organizativa con el PEI 2021–2030 y las recomendaciones CONEAU.

Líneas de acción:

1.6.1. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible

- Crear y consolidar una estructura jerarquizada con competencias claras en ambiente, sostenibilidad y como garante ambiental institucional.
- Diseñar e implementar una política ambiental universitaria transversal.
- Articular acciones de gestión ambiental, docencia, investigación y extensión.
- Coordinar iniciativas vinculadas a políticas de desarrollo sostenible, cambio climático y conservación del patrimonio natural.
- Integrar criterios de sostenibilidad en infraestructura, compras y gestión institucional.

1.6.2. Secretaría de Relaciones Internacionales

- Como fue mencionado previamente (Eje INTERNACIONALIZACIÓN, 1.1. Gobernanza de la Internacionalización): restablecer y jerarquizar la Secretaría de Relaciones Internacionales, dotándola de recursos humanos y materiales adecuados para, principalmente:
 - Coordinar todas las acciones de internacionalización institucional.
 - Gestionar convenios, movilidad y cooperación internacional

1.6.3. Secretaría de Vinculación Territorial e Interinstitucional

- Resignificar y consolidar la vinculación con gobiernos, sector productivo, organizaciones sociales y universidades.
- Coordinar agendas territoriales y proyectos interinstitucionales.
- Fortalecer la articulación entre extensión, investigación aplicada y demandas del entorno.
- Promover una lógica de vinculación estratégica y no meramente administrativa de convenios.

1.6.4. Parque Sierra de San Javier

Redefinir el rol del Parque:

- Establecer un modelo de gestión integral del patrimonio natural universitario.
- Articular conservación ambiental con investigación, formación y extensión.
- Fortalecer su uso académico y científico bajo criterios de sostenibilidad.
- Garantizar protección, accesibilidad responsable y proyección social del área.
- Aprovecharlo como laboratorio natural para la formación universitaria.

- Promover la gestión articulada del Parque Sierra de San Javier, la Reserva Experimental Horco Molle y el Parque Geológico-Paleontológico (UNT-CONICET) con la Secretaría de Ambiente.
- Promover el uso público responsable y la conservación del patrimonio natural

1.7. Gestión Con Perspectiva de Derechos y Equidad

Objetivos:

- Transversalizar la perspectiva de derechos humanos, la equidad de género, el respeto por la diversidad y el compromiso ético, consolidando una cultura institucional orientada a la responsabilidad social, el desarrollo sostenible y el arraigo territorial en la gestión universitaria.
- Garantizar igualdad de oportunidades y ambientes libres de violencias y discriminación.
- Consolidar políticas institucionales inclusivas y sostenidas en el tiempo.

Líneas de acción:

1.7.1. Perspectiva de Género y Diversidad

- Fortalecer los dispositivos institucionales de género y diversidad existentes.
- Transversalizar la perspectiva de género en políticas de gestión, académicas y laborales.
- Implementar un sistema de prevención y actuación frente a situaciones de violencia laboral, acoso y discriminación en el ámbito universitario.
- Promover la igualdad real en el acceso, permanencia y desarrollo en la vida universitaria.
- Capacitar a la comunidad universitaria en género y diversidad.

1.7.2. Derechos Humanos y No Discriminación

- Consolidar políticas institucionales de derechos humanos.
- Garantizar accesibilidad física, académica y comunicacional.
- Promover la inclusión de personas con discapacidad y de colectivos históricamente vulnerados.
- Fortalecer el respeto por la diversidad cultural, social y territorial.
- Prevenir y sancionar prácticas discriminatorias.
- Fortalecer la educación a distancia y las modalidades híbridas como herramientas para ampliar el acceso a la educación superior, reducir barreras territoriales y sociales, y favorecer la inclusión y la democratización del conocimiento.

1.7.3. Compromiso Ético y Responsabilidad Social Universitaria

- Integrar la responsabilidad social universitaria como enfoque transversal.
- Promover una gestión ética, transparente y comprometida con el bien público.
- Articular docencia, investigación, extensión y gestión con impacto social.
- Fortalecer la formación ética de la comunidad universitaria.

1.8. Fortalecimiento de la Democracia Universitaria

Objetivos:

- Profundizar el cogobierno y la participación democrática.
- Mejorar la calidad y transparencia de los procesos de toma de decisiones.
- Ampliar los espacios de participación efectiva de la comunidad universitaria.
- Reforzar la autonomía universitaria y el compromiso institucional.

Líneas de acción:

1.8.1. Órganos de Gobierno y Autonomía Universitaria

- Fortalecer el funcionamiento regular y eficiente de los órganos de gobierno.
- Garantizar información clara y oportuna para la toma de decisiones.
- Promover prácticas de gobierno transparentes y responsables.
- Fortalecer el cogobierno como principio rector.
- Asegurar la representación proporcional de todos los claustros.
- Asegurar el respeto y ejercicio pleno de la autonomía universitaria.

1.8.2. Participación Democrática Ampliada

- Generar mecanismos de consulta y participación más allá de los órganos formales.
- Promover instancias de diálogo entre autoridades, claustros y comunidad.
- Fortalecer el rol de alumnas, alumnos, docentes, graduadas y graduados en la vida institucional.
- Incentivar la participación informada y corresponsable en las decisiones universitarias.

1.8.3. Transparencia en la Gestión Política

- Comunicar decisiones y sus fundamentos a la comunidad.
- Promover el debate público sobre temas institucionales.

- Generar espacios de rendición de cuentas políticas.
- Garantizar el acceso a la información sobre gestión.

Conclusión del Documento

Esta propuesta de gestión expresa una visión compartida de la Universidad Nacional de Tucumán como institución pública y democrática, comprometida con su comunidad y su territorio, y orientada a fortalecer una cultura institucional basada en la planificación, la participación y la responsabilidad social. No se trata de construir una Universidad distinta, sino de renovar ideas, prácticas y prioridades, sobre la base de una trayectoria académica, social y territorial sólida.

El rumbo propuesto busca consolidar una cultura institucional integrada y visible, que articule de manera estratégica la docencia, la investigación, la extensión, la vinculación y la gestión, fortaleciendo prácticas previsibles, transparentes y participativas. Gobernar la UNT implica sostener el trabajo colectivo, el cogobierno y el uso responsable de los recursos públicos, reafirmando a la Universidad como derecho social y bien público.

Esta propuesta convoca a la comunidad universitaria a construir en conjunto una cultura institucional compartida, capaz de reconocer su historia, potenciar su presente y renovar sus ideas, para asumir los desafíos del futuro y reafirmar el rol de la UNT en el desarrollo regional, la democracia y el bien común.



Dra. Virginia Abdala
Candidata a Vicerrectorade la UNT



Dr. Miguel Cabrera
Candidato a Rectorde la UNT