

# INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN



**UNSa** Universidad  
Nacional de Salta

**Período** Mayo 2025 | Diciembre 2025

Rector Mg. Miguel Martín Nina - Vicerrectora Dra. María Rita Martearena



Demostramos que con diálogo, compromiso y ordenamiento institucional podemos recuperar la capacidad de gestión que tiene nuestra Universidad, y consolidarnos como una universidad Pública, federal y de calidad”

**RECTOR | Mag. Miguel Martín Nina**



Apuntamos a políticas transversales de alto impacto institucional, vinculadas a derechos, igualdad, sostenibilidad ambiental, infraestructura académica, conectividad, expansión territorial y presencia de la Universidad como espacio público y de servicios para la comunidad.”

**VICERRECTORA | Dra. María Rita Martearena**



# CONTENIDO

▶	<b>CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES GENERALES</b>	7
▶	<b>CAPÍTULO 2. GOBIERNO UNIVERSITARIO Y SISTEMA DE DECISIONES</b>	20
	2.1. Conducción institucional y marco general de la gestión	20
	2.2. El Consejo Superior como eje de la gobernabilidad universitaria	21
	2.3. Situación heredada y punto de partida institucional	22
	2.4. Funcionamiento de las Comisiones Permanentes y tratamiento de expedientes	22
	2.5. Producción normativa y respaldo institucional de la gestión	24
	2.6. Reconocimientos académicos y Doctorados Honoris Causa	25
	2.7. Organización interna y capacidad operativa de la Secretaría del Consejo Superior	26
▶	<b>CAPÍTULO 3. CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL, POLÍTICAS TRANSVERSALES Y PROYECCIÓN TERRITORIAL</b>	28
	3.1. Conducción universitaria y proyección estratégica	28
	3.2. Derechos, igualdad y cuidado institucional	30
	3.3. Gestión ambiental y sostenibilidad institucional	31
	3.4. Transparencia, control administrativo, rendición de cuentas y regularización institucional	33
	3.5. Infraestructura académica, conectividad y federalización	38
	3.6. Universidad como espacio público y territorio de derechos	41
	3.7. Pueblos originarios: diálogo, reconocimiento e inclusión institucional	43
	3.8. Comunicación institucional como herramienta de conducción, transparencia y vínculo social	44

▶	<b>CAPÍTULO 4. LEGALIDAD, SEGURIDAD JURÍDICA Y DEFENSA INSTITUCIONAL</b>	53
	4.1. La función jurídica como pilar de la gestión institucional	53
	4.2. Asesoramiento jurídico y control de legalidad: volumen y alcance de las intervenciones	53
	4.3. Investigaciones administrativas, sumarios y responsabilidad patrimonial	54
	4.4. Defensa judicial de la Universidad Nacional de Salta	54
	4.5. Género, derechos humanos y abordaje de conflictos institucionales	55
▶	<b>CAPÍTULO 5. TRAYECTORIAS, CALIDAD Y GOBIERNO ACADÉMICO</b>	56
	5.1. Estructura y diagnóstico integral del sistema académico	56
	5.2. Gestión académica y desarrollo institucional: Análisis por ejes estratégicos	57
	5.3. Principales líneas de política académica organizadas por ejes estratégicos	61
	5.5. Balance integral del Eje Académico	65
▶	<b>CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	67
	6.1. Estructura del sistema de investigación y diagnóstico institucional	67
	6.2. Convocatorias CIUNSa, proyectos financiados y asignación de recursos	69
	6.3. Becas, formación de recursos humanos, equipamiento científico y financiamiento externo	71
	6.4. Planificación estratégica, I+D+i, validación social del conocimiento y balance integral del eje	74
	6.5. Balance analítico integral del Capítulo 6	79



▶	<b>CAPÍTULO 7. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TERRITORIAL</b>	80
	7.1. La extensión como dimensión estratégica del proyecto universitario	80
	7.2. Fortalecimiento territorial, cultural y formativo de la Universidad Nacional de Salta	83
	7.3. Líneas Estratégicas de Gestión 2026	100
▶	<b>CAPÍTULO 8. POLÍTICAS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	102
	8.1. Bienestar y acompañamiento integral a la comunidad universitaria	102
	8.2. Becas y ayudas económicas: cobertura real, dispositivos vigentes y tensiones del sistema	103
	8.3. Comedor Universitario: cobertura alimentaria, capacidad operativa y gestión del servicio	105
	8.4. Salud universitaria y salud mental: dispositivos, crisis institucional y reorganización del sistema	111
	8.5. Asuntos estudiantiles: políticas que llegan a quienes más lo necesitan	115
	8.6. Jardín Maternal Universitario: cuidados, corresponsabilidad y derecho a la permanencia	120
	8.7. Deportes, recreación, vida universitaria, sedes regionales y balance integral del eje	122
	8.8. Recursos Humanos en Bienestar: análisis estructural, impacto y proceso de regularización	125
	8.9. Balance integral del Capítulo 8	127

▶	<b>CAPÍTULO 9. VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN INSTITUCIONAL</b>	.....	<b>129</b>
	9.1. Organización institucional y alcance de la vinculación y la cooperación	.....	<b>129</b>
	9.2. Convenios de cooperación: volumen, tipología, alcance y actores	.....	<b>131</b>
	9.3. Redes institucionales, internacionalización y participación en ámbitos de cooperación	.....	<b>133</b>
	9.4. Organización interna, ordenamiento administrativo y fortalecimiento de la gestión de la cooperación	.....	<b>136</b>
	9.5. Líneas de acción para 2026	.....	<b>138</b>
▶	<b>CAPÍTULO 10. BALANCE INTEGRAL DE LA GESTIÓN Y PROYECCIÓN INMEDIATA</b>	.....	<b>143</b>
	Cierre general del informe analítico de gestión rectoral mayo – diciembre 2025 de la UNSa	.....	<b>143</b>

# CAPÍTULO 1 - CONSIDERACIONES GENERALES

## 1.1. Objeto del informe, alcance temporal y marco normativo

El presente Informe General Analítico tiene por objeto exponer de manera integral, detallada y documentada el estado de situación institucional, financiera, presupuestaria, administrativa y académica de la Universidad Nacional de Salta (UNSa). Contempla la situación recibida, el inicio de la gestión rectoral asumida en mayo de 2025 bajo la conducción del rector Mg. **Miguel Martín Nina** y la vicerrectora Dra. **María Rita Martearena**, así como las decisiones adoptadas y los resultados obtenidos hasta el informe se elabora en cumplimiento de lo establecido en el artículo 110, inciso 9 del Estatuto de la UNSa, que establece **la obligación del Rector de informar ante la Asamblea Universitaria sobre los principales resultados de la gestión**, y constituye una evaluación analítica de la etapa inicial de gobierno universitario.

El período analizado corresponde a los primeros meses de gestión y se caracteriza por la necesidad simultánea de **sostener el funcionamiento** regular de la Universidad, **garantizar el pago de salarios** y obligaciones laborales, **ordenar una situación financiera crítica heredada** y comenzar un proceso de **reconstrucción institucional** en un contexto nacional adverso para el sistema universitario público.



**Foto 1: Acto de asunción del rector Mag. Miguel Martín Nina, y de la vicerrectora, Dra. María Rita**

La asunción de las nuevas autoridades se produjo en medio de una situación nacional y universitaria particularmente compleja, signada por restricciones presupuestarias, tensiones en el sistema de financiamiento de las universidades públicas y demandas crecientes por parte de la comunidad académica y de la sociedad en su conjunto. En ese escenario, el Rectorado asumió con la convicción de que **la conducción política clara, la toma de decisiones firmes y la recuperación de la planificación institucional** eran condiciones indispensables para garantizar el funcionamiento de la Universidad.

Desde el inicio, la gestión se propuso **ordenar la institución, fortalecer la capacidad de gobierno y reconstruir consensos**, entendiendo que solo desde una conducción

institucional sólida es posible proyectar políticas académicas, científicas y de derechos con impacto real. En ese marco, el trabajo conjunto entre el Rector y la Vicerrectora, junto a las secretarías y órganos de gobierno, permitió avanzar en definiciones estratégicas que marcaron el rumbo de la Universidad durante este período.

El presente informe da cuenta de ese proceso, organizado en ejes que reflejan una gestión integral, en la que las decisiones políticas del Rectorado se traducen en políticas concretas orientadas a **una universidad pública ordenada, inclusiva, transparente y comprometida con el desarrollo de la provincia y la región.**

El informe se organiza en ejes políticos e institucionales que permiten dar cuenta de una gestión integral, en la que las distintas áreas y órganos de gobierno convergen en un mismo horizonte.

La base documental utilizada para la elaboración del presente está constituida por el Informe de Transición suministrado por la gestión saliente, los informes técnicos y administrativos elevados por las distintas Secretarías del Rectorado, la información obrante en expedientes administrativos, resoluciones rectorales y del Consejo Superior, y la normativa vigente en materia presupuestaria y financiera, en particular la Ley 24.156 de Administración Financiera y Control del Sector Público Nacional.

Este informe analítico no persigue un objetivo meramente descriptivo, sino que busca **explicar las causas estructurales de la situación heredada, identificar los factores de riesgo institucional y detallar las acciones de gestión desarrolladas para contener y administrar el desequilibrio existente**, sin perjuicio de los límites objetivos que aún condicionan la gestión. Asimismo, el documento **plantea líneas de acción y desafíos institucionales para el año 2026**, enmarcados en los objetivos y compromisos establecidos en el Plan de Gestión 2025–2028.

## 1.2. Estado de situación al inicio de la gestión: ordenar para gobernar

### 1.2.1. Situación financiera inmediata: caja y bancos del Rectorado.

#### Primeras decisiones

La gestión Nina–Martearena asumió la conducción de la Universidad Nacional de Salta con la premisa de que **no es posible proyectar sin antes ordenar**. Los primeros meses estuvieron marcados por un proceso de diagnóstico integral de la situación institucional, administrativa y financiera, que permitió dimensionar con claridad los márgenes de acción disponibles y las prioridades urgentes.

Al momento de asumir la nueva conducción, **la situación financiera del Rectorado presentaba un nivel crítico de liquidez**. De acuerdo con el relevamiento efectuado al 14 de mayo de 2025, los saldos disponibles en caja y bancos del Rectorado ascendían a la suma de \$370.721,35, tal como consta en el expediente N° 03/2025.

Este monto resultaba claramente insuficiente para afrontar compromisos corrientes, incluso aquellos vinculados a obligaciones básicas e inmediatas, y evidenciaba la inexistencia de margen operativo para el normal desenvolvimiento de la gestión. **La Universidad se encontraba, en términos prácticos, sin disponibilidad financiera para atender pagos sin recurrir a medidas extraordinarias de administración de recursos.**

Esta situación de iliquidez no era circunstancial ni producto de una contingencia puntual, sino **el resultado de un proceso acumulativo de desequilibrio financiero** que se manifestaba con mayor crudeza al inicio de la nueva gestión.

### 1.2.2. Déficit estructural del Inciso 1 – Gastos en Personal

El principal problema estructural identificado al asumir la gestión fue la existencia de un **déficit significativo concentrado en el Inciso 1 – Gastos en Personal**, que constituye el componente central del presupuesto universitario.

Del análisis de la información relevada surge que al mes de abril de 2025 el déficit acumulado en este inciso ascendía a **\$942.071.011,86**. Proyectado al conjunto del ejercicio presupuestario 2025, el déficit heredado alcanzaba la suma de **\$3.085.047.245,27**.

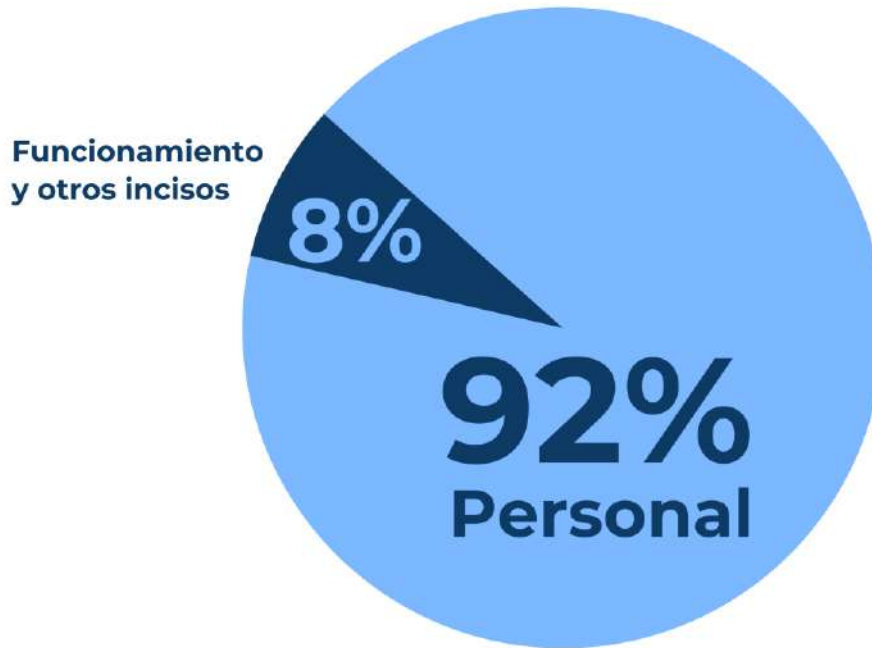
Este desequilibrio comprometía de manera directa la sostenibilidad financiera de la Universidad, ya que el Inciso 1 absorbe la mayor parte de los recursos presupuestarios y su desfinanciamiento impacta inmediatamente sobre la totalidad de los gastos de funcionamiento, independientemente de su fuente de financiamiento.

Con el objeto de transparentar esta situación y evitar que el déficit continuara erosionando de manera silenciosa los recursos disponibles, el mismo fue formalmente **explicitado y encapsulado mediante la Resolución del Consejo Superior N.º 287/25**. Dicha resolución permitió **delimitar el impacto del déficit heredado y reconocer institucionalmente su existencia** como condición necesaria para su administración y eventual reversión.

# La Universidad al límite

Contexto presupuestario al inicio de la gestión

## COMPOSICIÓN DEL GASTO UNIVERSITARIO – 2025



**Figura 1.** Composición del gasto universitario

La gráfica evidencia la rigidez presupuestaria heredada: con el **92 % del presupuesto destinado a salarios**, la gestión debió apelar a **niveles extremos de eficiencia** para garantizar el funcionamiento básico de la Universidad —comedores, servicios de limpieza, mantenimiento y energía— con el **8 % restante**.

Al momento de asumir la nueva gestión, la Universidad Nacional de Salta enfrentaba un **escenario de extrema restricción financiera**, sin presupuesto aprobado y con un déficit estructural creciente en el principal componente del gasto.

La explicitación de esta situación fue una **decisión política central**, condición necesaria para ordenar, transparentar y sostener el funcionamiento institucional.

### DÉFICIT HEREDADO EN EL INCISO 1 (PERSONAL)

ABRIL 2025:

**\$942.071.011,86**

PROYECCIÓN ANUAL 2025:

**\$3.085.047.245,27**

### 1.2.3. Dificultades inmediatas para el pago de salarios

La magnitud del déficit y la falta de liquidez derivaron en dificultades concretas para afrontar el pago de salarios y obligaciones laborales. En particular, durante el mes de **junio de 2025 fue necesario adoptar medidas excepcionales para poder cancelar los haberes** correspondientes al mes de mayo.

El 11 de junio de 2025 **se dispuso la transferencia de créditos por la suma de \$150.000.000** desde la cuenta corriente correspondiente a Otros Gastos de Funcionamiento del Banco Nación hacia la cuenta de Haberes del Banco Patagonia, con el objeto de cancelar saldos adeudados a entidades sindicales, mutuales, obras sociales, embargos judiciales y cuotas alimentarias.

Asimismo, se resolvió no reinvertir un plazo fijo por la suma de \$1.370.000.000, el de mayor importe con el que contaba el Rectorado, a fin de **afrontar el pago del anticipo de la primera cuota del Sueldo Anual Complementario** durante la semana del 16 al 20 de junio de 2025. Esta medida se adoptó con carácter transitorio, previendo la eventual reposición del plazo fijo una vez recibida la transferencia correspondiente de la Tesorería General de la Nación.

Estas decisiones reflejan el nivel de criticidad de la situación heredada y la necesidad de recurrir a instrumentos financieros extraordinarios para garantizar el cumplimiento de obligaciones básicas.

## 1.3. Causas estructurales del desfinanciamiento y convenios programas caídos

El análisis del déficit del Inciso 1 – Gastos en Personal permitió establecer que el desequilibrio financiero heredado no responde a una única causa ni a una situación coyuntural aislada, sino a un **conjunto de decisiones, omisiones y fallas administrativas acumuladas** a lo largo de varios ejercicios presupuestarios, particularmente desde el año 2022 en adelante.

Uno de los factores centrales identificados fue la **falta de tramitación, consolidación y rendición de convenios programas**, lo que derivó en la pérdida de financiamiento externo para cargos docentes y nodocentes que continuaron siendo abonados con recursos propios de la Universidad, afectando de manera directa los gastos de funcionamiento.

La revisión preliminar en relación a los otros aspectos vinculados con las cuestiones administrativas, financieras, presupuestarias y de legalidad de los actos (expedientes) serán **evaluados y denunciados en caso de corresponder** según sea la normativa aplicable.

### 1.3.1. Convenio de Medicina

En el caso de la carrera de Medicina, se detectaron múltiples situaciones que impactaron negativamente en el financiamiento de la planta docente. En primer lugar, se constató la existencia de **cargos correspondientes al 5° y 6° año de la carrera que no contaban con financiamiento**, debido a que no fueron incluidos oportunamente en el convenio de Medicina presentado ante la Subsecretaría de Políticas Universitarias. Como consecuencia de esta omisión, **dichos cargos no fueron consolidados ni incorporados al presupuesto nacional**.

Asimismo, se identificó la existencia de **un cargo de Profesor Adjunto y seis cargos de Profesor Jefe de Trabajos Prácticos**, todos ellos con dedicación semiexclusiva, correspondientes a la asignatura Introducción a los Estudios de Medicina, que **carecían de financiamiento y consolidación presupuestaria**. Estos cargos fueron sostenidos con recursos de funcionamiento de la Universidad.

**La falta de tramitación de estos cargos debió haberse subsanado en el año 2022** y ejercicios siguientes. Ante esta situación, la gestión inició acciones ante la SSPU para lograr la reapertura y revisión del convenio de Medicina. Si bien la SSPU no contaba con financiamiento abierto para nuevos convenios programas, **se logró habilitar una instancia de revisión del convenio caído**, actualmente en estudio en el área de calidad del organismo nacional.

No obstante, la gestión se enfrentó a una limitación relevante: la imposibilidad de acreditar formalmente las designaciones reales, dado que en algunos casos no existieron los actos administrativos correspondientes, lo que impide la solicitud de reconocimiento de cargos y financiamiento para el año 2025. En relación con los cargos surgidos del nuevo plan de estudios, al no encontrarse contemplados en el plan anterior, corresponde que la Facultad elabore un esquema de financiamiento específico para su eventual presentación futura.

### 1.3.2. Convenio Tecnicatura Universitaria en Sistemas Productivos Ganaderos (Joaquín V. González)

El convenio correspondiente a **la Tecnicatura Universitaria en Sistemas Productivos Ganaderos**, aprobado para el año 2021, **presentó graves falencias administrativas**. No se encontró constancia del cumplimiento de las rendiciones financieras y académicas del primer año, a lo que se suman los incumplimientos correspondientes al segundo y tercer año de ejecución.

Como consecuencia de esta situación, **el gasto asociado a la carrera dejó de contar con financiamiento específico, afectando recursos de funcionamiento** y, en algunos casos, recursos propios de la Universidad. El impacto sobre la planta docente fue significativo, involucrando 18 cargos de Profesores Adjuntos de dedicación simple y 18 cargos de Profesor Jefe de Trabajos Prácticos dedicación simple.

La tramitación de este convenio debió haberse regularizado en el año 2022 y ejercicios posteriores. Ante la falta de financiamiento abierto por parte de la SSPU, **la gestión logró habilitar la revisión del convenio correspondiente a la Tecnicatura de Joaquín V. González**, actualmente en estudio en el área de calidad del organismo nacional. En dicho marco se solicitó el reconocimiento del convenio, de los cargos previstos en el mismo y del gasto correspondiente al año 2025, dado que esta situación explica una parte sustancial del déficit heredado.

### 1.3.3. Convenio Tecnicatura Universitaria Industrial Electromecánica (San Antonio de los Cobres)

Una situación similar se detectó en relación con **la Tecnicatura Universitaria Industrial Electromecánica**, aprobada también en el año 2021. En este caso, **tampoco se encontró constancia del cumplimiento de las rendiciones financieras y académicas** del primer año, ni de los ejercicios subsiguientes.

El gasto asociado a esta tecnicatura dejó de contar con financiamiento específico, afectando recursos de funcionamiento y recursos propios de la Universidad. El impacto sobre la planta docente fue aún mayor, involucrando 27 cargos de Profesor Adjunto dedicación simple y 27 cargos de Profesor Jefe de Trabajos Prácticos simple.

Al igual que en los casos anteriores, **la tramitación administrativa debió haberse realizado a partir del año 2022**. La **gestión actual logró la apertura de una instancia de revisión** del convenio correspondiente a la Tecnicatura de San Antonio de los Cobres ante la SSPU, solicitando el reconocimiento del convenio, de los cargos previstos y del gasto correspondiente al año 2025. Este conjunto de cargos constituye uno de los componentes centrales del déficit estructural identificado.

En el marco de la política de federalización y fortalecimiento de la presencia territorial de la Universidad Nacional de Salta, la gestión avanzó en la consolidación de espacios institucionales estratégicos en distintas regiones de la provincia. En este contexto, se aprobó el **Proyecto de Ley (Expte. N° 90-33.706/25)** mediante el cual se autoriza al Poder Ejecutivo Provincial a otorgar en comodato por el término de veinte (20) años los inmuebles identificados con las Matrículas N° 795 y 800 del Departamento Los Andes, **a favor de la UNSa, con el cargo de ser destinados exclusivamente al funcionamiento de su sede en San Antonio de los Cobres** y al desarrollo de sus actividades académicas e institucionales. La iniciativa, impulsada por los senadores Leopoldo Salva, Dani Nolasco, Gonzalo Caro Dávalos, Miguel Calabro, Gustavo Carrizo y Enrique Cornejo, obtuvo media sanción y fue girada a la Cámara de Diputados para su revisión. Esta decisión fortalece la estabilidad institucional de la sede en la región andina y aporta previsibilidad para la planificación académica y territorial de mediano y largo plazo.

### 1.3.4. Facultades Regionales: Tartagal y Orán

En el caso de la **Facultad Regional Multidisciplinar Tartagal**, se **constató la inexistencia de un proyecto de financiamiento para los cargos de gestión y otros cargos asociados a su funcionamiento**. Los diferenciales salariales entre el cargo de

Director y el cargo de Decano impactaron directamente en el gasto en personal, sin contar con respaldo presupuestario nacional.

**La creación de esta nueva Facultad no fue reconocida por la SSPU**, que consideró que se trató de una decisión adoptada por la propia Universidad sin financiamiento previo. En consecuencia, no fue posible obtener el visto bueno para solicitar financiamiento general, ni para los cargos de gestión ni para el personal nodocente.

Una situación análoga se verificó en **la Facultad Regional Orán, donde tampoco se encontró un proyecto de financiamiento** para los cargos de gestión y otros cargos asociados. Al igual que en el caso de Tartagal, la SSPU no reconoce la creación de esta nueva Facultad ni su financiamiento, lo que **obliga a la Universidad a absorber los costos con recursos propios**.

#### 1.3.5. Cargos de gestión y modificación de la liquidación salarial

Otro aspecto relevante del **desfinanciamiento estructural fue el correspondiente a los cargos de nivel superior** de gestión, cuyo financiamiento se encontraba comprometido desde el año 2022. Esta situación tuvo su origen en la falta de adecuación en la forma de exposición de la liquidación salarial, a diferencia de lo realizado por la mayoría de las universidades nacionales.

Ante esta situación, y en acuerdo con la SSPU, durante el mes de **junio de 2025 se modificó la forma de exposición de la liquidación del personal superior**, mostrando un cargo de Profesor Titular con dedicación exclusiva de máxima antigüedad y un complemento por el ejercicio del cargo de gestión. Esta modificación, aprobada por el Consejo Superior, permitirá iniciar **a partir del año 2026 un proceso de reconocimiento parcial por parte de la SSPU**, sujeto a la disponibilidad presupuestaria.

A partir del mes de noviembre, la SSPU comenzó a reconocer únicamente la política salarial correspondiente al cargo base de Profesor Titular con dedicación exclusiva, mientras que el complemento por gestión continúa siendo afrontado por la Universidad.

#### 1.3.6. Convenio de cargos Nodocentes

En relación con el convenio de cargos Nodocentes, se detectó que, si bien el convenio **preveía inicialmente 39 cargos, solo 10 fueron efectivamente firmados**. El financiamiento de estos cargos no fue tramitado durante los años 2024 ni hasta mayo de 2025, considerándose un convenio no reclamado ante el cambio de gobierno nacional.

Esta situación implicó una pérdida de financiamiento estimada en aproximadamente \$45.000.000 para el año 2024, a lo que se suma un monto similar o levemente superior correspondiente al año 2025, como consecuencia de la falta de rendición de cuentas.

La gestión actual inició las gestiones correspondientes ante la SSPU para recuperar los fondos no remitidos del año 2024 y los correspondientes al año 2025. Como resultado de estas acciones, **se logró recuperar el financiamiento del año 2024 por un monto de**

**\$45.000.000** y se efectuaron las **rendiciones de cuentas** correspondientes. Asimismo, se tramitaron los fondos del ejercicio 2025, aunque los mismos no se encuentran consolidados en el presupuesto 2025 ni 2026.

En su conjunto, las situaciones detalladas en los puntos precedentes explican el déficit de \$3.085.047.245,27 encapsulado mediante la Resolución del Consejo Superior N° 287/25. De no resolverse el financiamiento permanente de estos cargos y programas, el impacto proyectado para el ejercicio 2026 asciende a \$4.521.894.398, como consecuencia de la continuidad del desfinanciamiento estructural.

### 1.3.7. Prórrogas de designaciones y continuidad funcional

Dentro del conjunto de resoluciones vinculadas a la gestión de personal, se destacan las decisiones orientadas a **garantizar la continuidad funcional** de áreas críticas mediante prórrogas de designaciones.

Durante el período analizado se aprobaron:

- **51 prórrogas de designaciones,**
- junto con **386 resoluciones adicionales** vinculadas a otros actos administrativos del Consejo Superior.

Estas prórrogas constituyeron una herramienta central para **evitar vacancias abruptas** en un contexto en el que los concursos regulares se encontraban limitados por restricciones presupuestarias y administrativas.

### 1.3.8. Situación de los contratos al inicio de la gestión

El informe del Rectorado permite dimensionar con precisión la situación contractual heredada al inicio de la gestión.

Al mes de mayo de 2025 se registraban:

- **217 contratos vigentes** al inicio de la gestión,
- de los cuales **107 contratos fueron renovados** en la etapa inicial, con el objetivo de garantizar la continuidad de funciones esenciales.

El dato refleja el **alto grado de dependencia del sistema universitario respecto de modalidades contractuales**, particularmente en áreas administrativas y técnicas.

### 1.3.9. Problemas administrativos y hallazgos en la gestión de personal

El **relevamiento inicial realizado por el Rectorado identificó** irregularidades administrativas y financieras **vinculadas a la gestión del personal y de los contratos, entre las que se destacan:**

- **pagos de servicios no personales** sin acto administrativo aprobatorio;

- **reclamos de pago por tareas realizadas** sin contrato ni resolución autorizante;
- **pagos de diferencias correspondientes a los años 2023 y 2024** sin documentación respaldatoria suficiente;
- **contratos sin cláusulas de ajuste, cuyos montos fueron posteriormente actualizados en función del Salario Mínimo Vital y Móvil;**
- Importante cantidad de **cargos de planta nodocentes no cubiertos**, en consecuencia, no financiados (135 cargos al 31/07/25 reporte de D.G.P.);
- Déficit producido por **exceso de horas extras, en especial de cargos altos** (Directores Generales, Direcciones, Jefaturas de Departamento);

Estos hallazgos explican parte de las tensiones presupuestarias y del desfinanciamiento del Inciso 1.

### 1.3.10. Concursos, regularización de planta y límites estructurales

Si bien durante el período se avanzó en la **tramitación administrativa de expedientes vinculados a concursos y regularización de cargos**, el informe reconoce que:

- la **falta de financiamiento estructural** limitó la posibilidad de convocar nuevos concursos;
- numerosos expedientes se encontraban **retenidos o impugnados**, generando impacto financiero diferido;
- la ampliación de la planta resultó **inviable sin respaldo presupuestario externo**.

En este contexto, la política de personal se orientó a **ordenar, regularizar y sostener**, más que a expandir.

- En la conformación del gabinete, por un criterio de **austeridad y realidad**, no se consideró imperioso cubrir la Secretaría de Obras y Servicios.
- Contratados: se mantuvieron sólo en servicios esenciales, a fin de reducir el número excesivo que dejó la gestión anterior.
- **Horas extras: se redujeron sensiblemente, y se logró un ordenamiento administrativo**, dictando Circular N° 001/2025 REC que establece requisitos.
- Se realizó un **relevamiento integral de cargos nodocentes vacantes**, pertenecientes a la administración central, se gestionó la inmediata emisión de resoluciones rectorales y continuidad de procesos detenidos de concursos, a fin de lograr a la mayor brevedad la **cobertura de los cargos, que permitan mejorar el financiamiento** a mediano y largo plazo de la planta de personal docente.
  - De igual manera, se instó a las Unidades Académicas, a que procedan en igual sentido con las vacantes de cargos docentes y nodocentes.
  - Desde la administración central, se instruyó a las áreas respectivas, que intervienen en los trámites de concursos docentes, que se dé celeridad a la sustanciación de los mismos, a fin de lograr la cobertura de los mismos y mejorar el financiamiento de la planta docente a futuro.

# El déficit heredado

La decisión de hacerlo visible para gobernar

## EVOLUCIÓN DEL DÉFICIT EN EL INCISO 1 – PERSONAL (2025)



**Figura 2.** Evolución del déficit en el Inciso 1 – Personal.

Del análisis de la información relevada surge que al mes de **abril de 2025** el déficit acumulado ascendía a \$942 millones. Proyectado al conjunto del ejercicio presupuestario, el déficit heredado alcanzaba los \$3.085 millones.

La nueva gestión asumió en un escenario sin precedentes de desfinanciamiento estructural, con un déficit creciente que no había sido formalmente explicitado.

Hacer visible esta situación fue una decisión institucional y política, orientada a transparentar la gestión, ordenar prioridades y construir consensos para sostener el funcionamiento universitario.

### DECISIÓN POLÍTICA CLAVE

Explicitación del déficit ante el Consejo Superior

Aprobación del Presupuesto 2025

Seguimiento permanente del Inciso 1

Base para la aprobación anticipada del Presupuesto 2026

La transparencia presupuestaria fue la condición necesaria para avanzar en una gestión responsable, previsible y orientada a la defensa de la universidad pública.

## 1.4. Presupuesto, decisiones institucionales y situación al cierre del período

### 1.4.1. Aprobación de los presupuestos 2025 y 2026

La Universidad Nacional de Salta venía transitando desde **hacia dos años sin contar con un presupuesto aprobado por el Consejo Superior**, a pesar de que dicho instrumento constituye un documento constitucional y estatutario que debe ser presentado por el Rectorado. Esta situación afectó gravemente la gestión institucional, especialmente en un contexto de déficit estructural en el principal rubro del presupuesto.

Durante los primeros siete meses de gestión, y con el acompañamiento de la Comisión de Hacienda y del Consejo Superior, se logró revertir esta situación mediante la aprobación del **Presupuesto 2025**, a través de la Resolución del Consejo Superior N° 287/25, y del **Presupuesto 2026**, aprobado por la Resolución N° 560/25.

Ambos documentos exponen de manera explícita la situación presupuestaria y financiera de la Universidad, en particular la existencia del déficit en el Inciso 1 – Gastos en Personal, **dotando a la gestión de un marco formal de planificación, transparencia y control**.

### 1.4.2. FUNDALTES: ingresos, egresos y observaciones

En el marco del análisis de la situación financiera institucional, se incorporaron los datos correspondientes a la Fundación Altos Estudios de la Universidad Nacional de Salta (FUNDALTES). Según la información suministrada de manera preventiva, se registraron ingresos relevantes por un total de \$634.316.754, compuestos por \$200.000.000 provenientes del contrato con el Banco Patagonia para el pago de sueldos mediante licitación pública, y \$434.316.754 correspondientes a renta financiera generada por colocaciones de plazos fijos.

**Estos fondos, por su origen en mecanismos institucionales de la Universidad, debieron ingresar a las cuentas oficiales.** En cuanto a los egresos, se identificaron desembolsos relevantes por contratación de **pauta publicitaria por \$69.531.205** y por la contratación de mejoras en la **página web por un monto de USD 15.000**, abonado en su totalidad sin que conste la recepción final del trabajo.

A la fecha del informe, se encuentra en curso un **análisis exhaustivo de los desembolsos efectuados desde FUNDALTES**, con el objeto de brindar información completa sobre las operaciones que implicaron salida de fondos y deslindar responsabilidades.

### 1.4.3. Situación al cierre del período y consideraciones finales

Al cierre del período analizado, la Universidad Nacional de Salta logró **recuperar un nivel básico de previsibilidad institucional**, aun en un contexto deficitario. El déficit

heredado fue explicitado, cuantificado y administrado, dejando de operar como un factor oculto de erosión de los gastos de funcionamiento.

Se iniciaron procesos de **recomposición del financiamiento externo ante la SSPU**, con resultados parciales y otros aún pendientes de resolución. Persisten, no obstante, problemas estructurales vinculados al financiamiento permanente de cargos y programas, que condicionarán el ejercicio 2026 si no se resuelven a nivel nacional.

La gestión asumió una Universidad con desequilibrios profundos que comprometían su sostenibilidad institucional. Durante la etapa analizada, **se priorizó sostener la Universidad pública en funcionamiento, ordenar lo heredado, transparentar la situación real y sentar las bases de un proceso de reconstrucción** financiera, administrativa y académica que deberá consolidarse en los próximos ejercicios.

Gráfico 3

Tema	Situación heredada	Acción de gestión
PRESUPUESTO	Sin aprobación	Presupuestos 2025 y 2026
DÉFICIT	No explicitado	Encapsulado CS 287/25
CONVENIOS	Caídos	Revisión SSPU
TRANSPARENCIA	Dispersa	Portal Institucional

# CAPÍTULO 2 - GOBIERNO UNIVERSITARIO Y SISTEMA DE DECISIONES

## 2.1. Conducción institucional y marco general de la gestión

### 2.1.1 La conducción institucional en un contexto crítico del sistema universitario

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la gestión institucional de la Universidad Nacional de Salta se desarrolló en un contexto **excepcionalmente adverso** para el sistema universitario nacional. La combinación de restricciones presupuestarias, incertidumbre normativa y tensiones en el financiamiento impactó de manera directa en la capacidad operativa de las universidades públicas y en la planificación de mediano plazo.

En este escenario, el Rectorado de la UNSa asumió la conducción institucional con una **prioridad clara**: garantizar el funcionamiento básico de la universidad, preservar sus funciones sustantivas y sostener la cohesión institucional, evitando procesos de desorden administrativo o parálisis de áreas críticas.

Este eje analiza la gestión administrativa y de gobierno universitario desde una **mirada institucional**, entendiendo la administración no como un plano técnico aislado, sino como una **condición de posibilidad** para el desarrollo de las políticas académicas, científicas, extensionistas y de bienestar.

### 2.1.2. Estructura de gobierno universitario y órganos de decisión

Durante el período analizado, el Rectorado sostuvo una **articulación permanente con el Consejo Superior y las Unidades Académicas**, garantizando el tratamiento de expedientes estratégicos, la aprobación de normativas claves y la adopción de decisiones necesarias para el funcionamiento institucional.

El volumen y la complejidad de los temas abordados por el Consejo Superior durante 2025 reflejan un escenario de **gestión intensiva**, atravesado por decisiones vinculadas a presupuesto, personal, bienestar, funcionamiento académico y adecuaciones normativas.

### 2.1.3. Prioridades políticas de la gestión institucional

Desde mayo de 2025, la conducción rectoral definió un conjunto de **prioridades políticas transversales**, que orientaron la gestión administrativa e institucional:

- **sostener el funcionamiento regular de la universidad**, aun con recursos limitados;
- **garantizar el pago de haberes y el cumplimiento de obligaciones básicas**;
- preservar las políticas de inclusión y permanencia estudiantil;
- ordenar procesos administrativos críticos;
- fortalecer la **planificación institucional** en un contexto de alta incertidumbre.

Estas prioridades se tradujeron en decisiones concretas, muchas de ellas de carácter **defensivo y de contención**, orientadas a evitar retrocesos estructurales más profundos.

#### 2.1.4. Gestión administrativa como soporte de las funciones sustantivas

La administración universitaria durante el período analizado operó como un **soporte permanente** de las funciones sustantivas de la UNSa. Las áreas administrativas del Rectorado debieron responder a:

- un incremento de la carga operativa;
- mayores demandas de gestión presupuestaria y financiera;
- readecuaciones constantes frente a cambios de contexto;
- urgencias vinculadas al sostenimiento de servicios esenciales.

Este escenario exigió **coordinación interáreas**, flexibilidad operativa y capacidad de respuesta rápida, aun en ausencia de condiciones ideales para la gestión.

## 2.2. El Consejo Superior como eje de la gobernabilidad universitaria

Durante el período mayo–diciembre de 2025, el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Salta desempeñó un rol central en la conducción institucional, constituyéndose en el ámbito fundamental de **deliberación, validación política y respaldo normativo** de las decisiones adoptadas por la gestión rectoral. En un contexto atravesado por una crisis financiera estructural, la necesidad de ordenar la administración universitaria y la adopción de decisiones de alto impacto presupuestario, el funcionamiento regular del órgano máximo de gobierno universitario fue una condición indispensable para sostener la gobernabilidad de la Universidad.

La Secretaría del Consejo Superior asumió una función estratégica como área técnica responsable de asistir al Consejo Superior, a sus Comisiones permanentes y transitorias, así como a la Asamblea Universitaria, garantizando el soporte administrativo, normativo y procedimental necesario para el ejercicio efectivo del gobierno universitario. Su intervención fue determinante para asegurar la legalidad de los actos, la continuidad del funcionamiento institucional y la sistematización de un volumen significativo de decisiones adoptadas durante el período.

El presente eje analiza el funcionamiento del sistema de decisiones universitarias a partir

de la gestión desarrollada por la Secretaría del Consejo Superior, tomando como fuente principal el Digesto de Resoluciones 2025 y los registros administrativos del área.

### 2.3. Situación heredada y punto de partida institucional

Al inicio de la gestión, la Secretaría del Consejo Superior recibió un volumen considerable de **expedientes pendientes de tratamiento**, correspondientes a la gestión anterior, junto con circuitos administrativos que combinaban tramitación en soporte papel y en el sistema SUDOCU. Esta situación implicaba **dificultades en el seguimiento** de actuaciones, demoras en los tiempos de resolución y una sobrecarga operativa para el personal del área.

A ello se sumó un incremento sustantivo en la complejidad de los asuntos elevados al Consejo Superior, derivados de la crisis presupuestaria, la necesidad de adoptar decisiones financieras excepcionales, la revisión de actos administrativos heredados, la aprobación de presupuestos y la regularización de convenios institucionales. Este escenario exigió un funcionamiento intensivo del sistema de gobierno universitario, con altos niveles de exigencia técnica y política.

Frente a este punto de partida, la gestión se orientó a sostener el funcionamiento regular del Consejo Superior, **reducir el stock** de expedientes pendientes heredados y acompañar un proceso intensivo de toma de decisiones, garantizando en todo momento el cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentarias.

### 2.4. Funcionamiento de las Comisiones Permanentes y tratamiento de expedientes

Durante el período analizado, el Consejo Superior desarrolló su actividad a través de sus Comisiones Permanentes de Hacienda; Docencia, Investigación y Disciplina; e Interpretación y Reglamento. La Secretaría del Consejo Superior tuvo a su cargo la recepción, clasificación, distribución y seguimiento de los expedientes ingresados, asignándolos a la Comisión correspondiente según su temática y asegurando el soporte técnico necesario para la emisión de despachos.

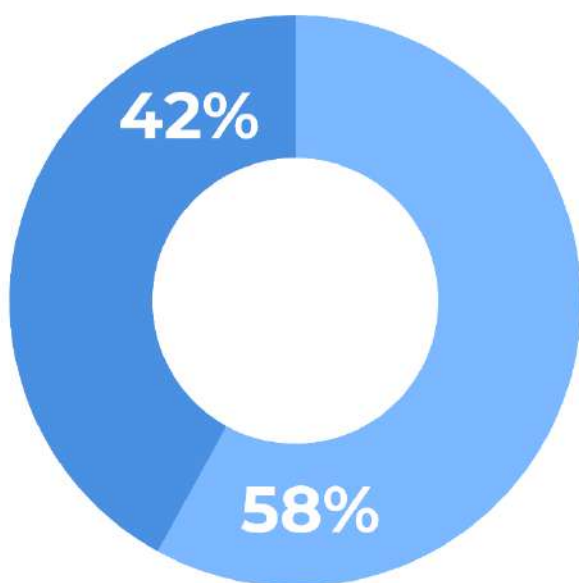
Debe señalarse que el tratamiento de un expediente en Comisión no implica necesariamente su aprobación en sesión plenaria, ya que en numerosos casos los despachos consisten en pases a otras áreas, pedidos de informes o devoluciones para subsanar observaciones. No obstante, el volumen de expedientes tratados constituye un indicador central de la actividad institucional y de la capacidad operativa del sistema de gobierno universitario.

**Entre febrero y diciembre de 2025, el Consejo Superior alcanzó la Resolución N° 587/2025**, lo que evidencia un volumen significativo de decisiones institucionales adoptadas durante el año, con una concentración relevante a partir del inicio de la nueva gestión.

# El Consejo Superior en Acción

Gobernanza y toma de decisiones institucionales

PORCENTAJE DE N° DE RESOLUCIONES EMITIDAS



## Referencias:

- Otros
- Académicos

La nueva gestión impulsó una **reactivación plena del Consejo Superior**, fortaleciendo el funcionamiento de sus Comisiones Permanentes y No Permanentes, garantizando el tratamiento de expedientes, la emisión de resoluciones y la adopción de decisiones estratégicas para la vida institucional.

## DATOS CLAVE DEL PERÍODO



**587 resoluciones emitidas**



**35 sesiones realizadas**  
(ordinarias, extraordinarias y especiales)



**Reducción sustancial de expedientes pendientes**



**Mayor volumen de despachos por comisión**

El fortalecimiento del Consejo Superior fue una condición central para ordenar la gestión, garantizar consensos y sostener la gobernabilidad universitaria.

## 2.5. Producción normativa y respaldo institucional de la gestión

De mayo a diciembre de 2025, el Consejo Superior adoptó un conjunto amplio y diverso de resoluciones que otorgaron respaldo normativo a las principales decisiones de la gestión rectoral. La Secretaría del Consejo Superior fue responsable de la elaboración, registro, notificación y sistematización de estos actos, garantizando su correcta incorporación al Digesto y su comunicación a las áreas correspondientes.

El análisis del Digesto de Resoluciones 2025 permite identificar que las decisiones adoptadas por el Consejo Superior abarcaron, entre otras, las siguientes materias:

- decisiones presupuestarias y financieras vinculadas a la explicitación del déficit heredado, transferencias de crédito y aprobación de los Presupuestos 2025 y 2026;
- medidas excepcionales de administración financiera adoptadas para garantizar la continuidad institucional;
- adecuaciones de estructuras administrativas y académicas;
- aprobación, revisión e interpretación de convenios institucionales;
- resoluciones académicas, disciplinarias y vinculadas a la investigación;
- actos de interpretación y reglamentación del marco normativo universitario.



**Foto 2: Última reunión del 2025 del Consejo Superior**

Este volumen de producción normativa implicó un trabajo sostenido de articulación entre la Secretaría del Consejo Superior, las Comisiones Permanentes, la Asesoría Jurídica y las distintas Secretarías del Rectorado, en un contexto donde cada decisión debía contar con fundamentos técnicos sólidos y respaldo político-institucional.

## 2.6. Reconocimientos académicos, Doctorados Honoris y temas relevantes

Durante el período analizado, el Consejo Superior ejerció una de sus atribuciones académicas y simbólicas más relevantes: el otorgamiento de reconocimientos honoríficos, en particular los **Doctorados Honoris Causa**, aprobados mediante resoluciones del órgano de gobierno.

Los títulos de Doctor Honoris Causa fueron:

Resolución CS N° 267/2025: Dr. José Ignacio RIVERA BEIRAS

Resolución CS N° 484/2025: Dr. Arturo OÑATIVIA (post mortem).

Resolución CS N° 485/2025: Dr. Miguel Ángel BASOMBRÍO.

Resolución CS N° 503/2025: Dr. Omar Gerardo RINCÓN RODRÍGUEZ.

Estos reconocimientos constituyen actos formales de gobierno universitario, con fuerte carga académica, institucional y simbólica, que expresan el posicionamiento de la Universidad Nacional de Salta respecto del pensamiento crítico, la producción intelectual, la trayectoria académica y el compromiso social de personalidades destacadas del ámbito científico, cultural y social.

Durante 2025 se tramitaron y aprobaron resoluciones vinculadas al otorgamiento de Doctorados Honoris Causa, conforme a los procedimientos estatutarios y reglamentarios vigentes, incluyendo la evaluación de antecedentes, el tratamiento en Comisión y la aprobación en sesión plenaria del Consejo Superior .

La tramitación de estos reconocimientos implicó un trabajo coordinado entre las Comisiones del Consejo Superior, la Secretaría del Consejo Superior y las unidades académicas proponentes, garantizando la validez formal de los actos y la adecuada fundamentación académica de cada distinción. Estos actos contribuyeron a fortalecer la proyección institucional de la Universidad y su inserción en el debate académico y cultural.

### 2.6.1. Licencia por Violencia de Género para el cuerpo Docente de la Universidad

Mediante Resolución CS N° 450/2025, el Consejo Superior homologó el Acta Paritaria Docente que incorpora formalmente la **Licencia por Violencia de Género** al régimen laboral del personal docente de la Universidad Nacional de Salta.

Esta medida representa un avance institucional significativo en materia de derechos humanos, igualdad de género y políticas de cuidado, ya que garantiza a las y los docentes un marco de protección específico ante situaciones de violencia de género, asegurando el

acceso a una licencia justificada, confidencial y acompañada por los dispositivos institucionales correspondientes.

La homologación fortalece las políticas de acompañamiento y prevención que viene desarrollando la Universidad, al tiempo que alinea su normativa interna con la legislación nacional vigente y con las recomendaciones de organismos especializados en materia de género.

## 2.7. Organización interna y capacidad operativa de la Secretaría del Consejo Superior

El funcionamiento sostenido del Consejo Superior fue posible gracias al trabajo coordinado de la estructura interna de la Secretaría del Consejo Superior, integrada por su Secretaria, la Dirección de Resoluciones y Digestos, el Departamento de Comisiones y Actas, el área de Notificaciones y el personal administrativo, nodocente, contratado y becario que conforma el equipo de trabajo.

Desde el Consejo Superior, se adaptó el funcionamiento del cuerpo, a la nueva conformación del mismo, motivada por la incorporación de nuevos consejeros: Decana/o, Profesor/a y Estudiantes de las Facultades Regional Multidisciplinar Tartagal y Regional Orán, lo que llevó a que **hoy sesione con treinta miembros**. En una política federal, se dispuso que el Consejo Superior sesione en el mes de octubre en la Facultad Regional Multidisciplinar de Tartagal, esperando en los próximos años hacerlo propio en Orán, Metán, Rosario de la Frontera, Cafayate y se avanzó en la **participación virtual de los consejeros del interior provincial**.



**Foto 3: Sesión del Consejo Superior  
en la Facultad Multidisciplinar de Tartagal**

La heterogeneidad de tareas, la coexistencia de distintos regímenes de contratación y el incremento significativo de la carga de trabajo exigieron un alto grado de compromiso y responsabilidad por parte del personal, que logró garantizar la continuidad del funcionamiento del Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria en un contexto institucional complejo.

A modo de balance, el Consejo Superior se consolidó como un pilar central de la gobernabilidad de la Universidad Nacional de Salta. El incremento en el volumen de expedientes tratados, la reducción sustantiva de los pendientes heredados, la magnitud de la producción normativa y la tramitación de actos académicos y simbólicos de alto impacto, como los Doctorados Honoris Causa, evidencian una **capacidad efectiva de gobierno universitario** orientada a ordenar la institución, dotar de respaldo legal a las decisiones de gestión y garantizar la transparencia del proceso decisorio.

La Secretaría del Consejo Superior desempeñó un rol técnico–institucional estratégico en este proceso, asegurando la continuidad del funcionamiento del órgano de gobierno, la legalidad de sus actos y la sistematización de un volumen significativo de decisiones que constituyen la base normativa sobre la cual se apoyan los restantes ejes de la gestión.

# CAPÍTULO 3 - CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL, POLÍTICAS TRANSVERSALES Y PROYECCIÓN TERRITORIAL

## 3.1. Conducción universitaria, equipo de gestión y proyección estratégica

Foto 4:



La conducción institucional durante el **período mayo–diciembre 2025** estuvo a cargo del **Rector, la Vicerrectora y el gabinete designado** para implementar el Plan de Acción y sostener la gobernabilidad en un contexto de restricción presupuestaria.

# Nómina de Autoridades

**RECTOR:**

Mag. Miguel Martín Nina

**VICERRECTORA:**

Dra. María Rita Martearena

**SECRETARIO GENERAL:**

Cr. Juan Alberto Mariscal Rivera

**SECRETARIA DEL CONSEJO SUPERIOR:**

Mag. Angélica Elvira Astorga

**SECRETARIO ACADÉMICO:**

Dr. Néstor Hugo Romero

**SECRETARIO ADMINISTRATIVO:**

Cr. Diego Sibello

**SECRETARIO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO:**

Lic. Luis Portelli

**SECRETARIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:**

Mag. Hugo Darío Iriarte Sánchez

**SECRETARIA DE COOPERACIÓN  
TÉCNICA Y RELACIONES  
INTERNACIONALES:**

Dra. Nilsa María Sarmiento Barbieri

**SECRETARIO DE ASUNTOS JURÍDICOS:**

Abog. Daniel David Mansilla Muñoz

**FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS,  
JURÍDICAS Y SOCIALES:**

**Decana:** Lic. Teodelina Inés Zuviría

**Vicedecana:** Cra. María Alejandra Navas

**FACULTAD DE CS. EXACTAS**

**Decano:** Dr. José Ramón Molina

**Vicedecana:** Esp. Alejandra Paola Del Olmo

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**Decana:** Dra. María Mercedes Quiñonez

**Vicedecana:** Lic. Marcela Amalia Alvarez

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Decana:** Dra. Liz Graciela Nallim

**Vicedecana:** Dra. Delicia Ester Acosta

**SUBSECRETARIO DE  
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:**

Lic. Víctor Daniel Gutierrez

**SUBSECRETARIA DE POSGRADO  
Y ASUNTOS ACADÉMICOS:**

Esp. Iris María de los Ángeles Olarte

**SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA,  
CONTABLE Y FINANCIERA:**

TUAP María Angélica Garnica

**SUBSECRETARIA DE  
ASUNTOS ESTUDIANTILES:**

Srta. Mariana Soledad Tapia

**AUDITOR INTERNO TITULAR:**

Esp. Roger Walter Leguizamón

**PRESIDENTE DEL  
CONSEJO DE INVESTIGACIÓN:**

Dr. Jorge Fernando Yazlle

**SECRETARIO TÉCNICO DEL  
CONSEJO DE INVESTIGACIÓN:**

Dr. Facundo Gonzalez

**DIRECTORA DE LA SEDE REGIONAL SUR:**

Mag. Patricia Nayar

**VICEDIRECTOR DE  
LA SEDE REGIONAL SUR:**

Dr. José Luis Tiedemann

**FACULTAD DE CS. NATURALES**

**Decana:** Dra. Marta Cristina Sanz

**Vicedecana:** Dra. Norma Rebeca Acosta

**FACULTAD DE CS. DE LA SALUD**

**Decana:** Esp. Nancy Gladys Cardozo

**Vicedecana:** Méd. María Alejandra Falu

**FACULTAD REGIONAL DE ORÁN**

**Decana:** Lic. Elena Elizabeth Chorolque

**Vicedecano:** Prof. Eusebio Méndez

**FACULTAD REGIONAL  
MULTIDISCIPLINAR TARTAGAL:**

**Decano:** Geól. Carlos Manjarres

**Vicedecano:** Lic. Juan Escalante

### 3.1.1 El rol de la Vicerrectoría en la articulación de políticas universitarias

La Vicerrectoría asumió un rol activo en la articulación de políticas académicas, institucionales y de derechos, consolidándose como un espacio clave de conducción y proyección estratégica de la Universidad Nacional de Salta.

Durante este período, la vicerrectora participó activamente en ámbitos nacionales y regionales de discusión universitaria, fortaleciendo la presencia de la UNSa en redes estratégicas como el **Foro de Rectoras y Vicerrectoras de las Universidades Públicas (FoReVi)**. En ese marco, se destaca la coautoría del capítulo FoReVi del libro RUGE 2025, titulado *“Del protocolo a la política: universidades que enfrentan las violencias de género desde el Foro de Rectoras y Vicerrectoras de Universidades Públicas Argentinas”*, una producción que posiciona a la Universidad en debates centrales del sistema argentino.

Asimismo, desde el ámbito del **CPRES NOA, Consorcio de Horco Molle y FoReVi**, la UNSa participa en la organización de las Jornadas Académicas de Universidades del Norte Grande 2026: *“El oficio de la docencia universitaria. Formación, currículum y democracia”*, previstas para marzo de 2026 en la Universidad Nacional de Tucumán.

Estas acciones dan cuenta de una conducción académica que entiende a la universidad no solo como espacio de formación, sino también como **actor político–institucional con capacidad de incidir en las agendas públicas y universitarias a nivel regional y nacional**.

## 3.2. Derechos, igualdad y cuidado institucional

### 3.2.1. De acciones dispersas a una política integral de género

Uno de los avances institucionales más significativos de este período fue la **formación del Área de Género de la Universidad Nacional de Salta**, como decisión política del Rectorado orientada a institucionalizar y articular las acciones vinculadas a la igualdad, la prevención y el abordaje de las violencias por motivos de género.

La conformación del Área permitió articular los distintos espacios institucionales existentes, tanto en rectorado como en las facultades y sedes, y avanzar hacia una política universitaria integral, sostenida y con perspectiva de derechos. En este marco, se desarrollaron instancias de formación, intercambio y fortalecimiento de capacidades, entre las que se destaca la **III Clínica de Casos de Violencia de Género de la UNSa y de Universidades del RUGE–CPRES NOA**, con participación de la Comisión de Abordaje de las Violencias de Género de la UNSa, Comisión de la mujer y comisiones de enlaces de las unidades académicas.

Durante el segundo semestre del año se impulsó una agenda activa de sensibilización y prevención, entre ellas las acciones del **Octubre Rosa**, orientadas a la prevención temprana del cáncer de mama, y la **Agenda por los Derechos Humanos con Perspectiva de Género (25N–10D)**. Estas actividades incluyeron talleres, consejerías, campañas de

salud, distribución de insumos de cuidado, proyecciones audiovisuales y de la película “Belén”, y articulación con organismos provinciales, consolidando a la Universidad como espacio de promoción de derechos y salud pública.

### 3.3. Gestión ambiental y sostenibilidad institucional

#### 3.3.1. Cuidar la universidad, cuidar el entorno dónde vivimos

En un contexto de restricción presupuestaria y creciente conciencia ambiental, la gestión Nina–Martearena asumió el desafío de **incorporar la sostenibilidad como una política concreta de gestión**, orientada tanto al cuidado del ambiente como a la eficiencia en el uso de los recursos institucionales.

Allí se fortaleció el funcionamiento del **Comité Central de Gestión Ambiental e Higiene y Seguridad**, que mantuvo reuniones periódicas durante el segundo semestre de 2025, consolidándose como ámbito de planificación, seguimiento y toma de decisiones en la materia.

Uno de los hitos centrales del período fue el **lanzamiento del Programa de Gestión Ambiental “UNSa Sustentable”**, aprobado por Resolución Rectoral N° 1177-2025, cuyo propósito es promover una universidad comprometida con la protección del ambiente, la eficiencia en el uso de recursos y la adopción de prácticas sostenibles. Este programa posiciona a la UNSa como una institución que asume la agenda ambiental no solo desde el discurso, sino desde acciones sistemáticas y medibles.

En el contexto de este programa, se puso en marcha el **Proyecto de Separación de Residuos Sólidos Urbanos**, que incluyó la instalación de contenedores diferenciados en puntos estratégicos del campus, el reacondicionamiento de equipamiento existente y el desarrollo de campañas de concientización dirigidas a toda la comunidad universitaria. Estas acciones fueron acompañadas por una estrategia de comunicación institucional que apuntó a generar un cambio cultural sostenido.

Asimismo, se avanzó en medidas de gestión con impacto directo en la eficiencia operativa, como la **instalación de nuevos cestos para residuos no reciclables**, en Av. Houssay y otros dos en Av. Fuerza Aérea. Esta acción resultó en una **disminución aproximada del 50% en el número de contenedores contratados semanalmente**.

Durante diciembre se llevó adelante una **campana institucional de descacharrado**, realizada en articulación con la Municipalidad de Salta, el Ejército Argentino y organismos nacionales de control de vectores. El operativo permitió **retirar aproximadamente 50 toneladas de bienes en desuso**, regularizar situaciones administrativas pendientes y mejorar las condiciones de higiene y seguridad edilicia.

En paralelo, se iniciaron líneas de trabajo orientadas al futuro, como la medición de la huella de carbono institucional, la gestión de residuos peligrosos, la conformación de comisiones específicas sobre energía y la evaluación de proyectos de compostaje, sentando las bases de una política ambiental integral y de largo plazo.



Gráfico 5

### 3.3.2. Seguridad y prevención como política institucional

Durante el período mayo–diciembre 2025, la Universidad fortaleció las acciones vinculadas a higiene y seguridad laboral, consolidando una política preventiva orientada al resguardo de la comunidad universitaria y al cumplimiento de estándares técnicos y normativos.

El responsable de Higiene y Seguridad, junto al personal de servicio externo contratado, desarrolló **informes técnicos de análisis y evaluación por puesto de trabajo en relación con solicitudes de suplemento por riesgo del personal nodocente**. Asimismo, se realizó el **relevamiento técnico en la Facultad de Ingeniería** en el marco del proceso de acreditación de las carreras de Ingeniería Química e Ingeniería Industrial ante la CONEAU.

Se llevó adelante el **recambio y relevamiento integral de extintores** en toda la Universidad, además del **control de cartelería** en el comedor universitario y de las **luces de emergencia** en Aulas Sur. En el edificio de Rectorado se colocaron **cintas antideslizantes** en escaleras, fortaleciendo las condiciones de seguridad edilicia.

En materia de procedimientos, se confeccionaron **Manuales de Trabajo Seguro** para tareas en altura, con electricidad, en espacios confinados y en caliente, generando herramientas formales para la prevención de riesgos laborales. Se intervino técnicamente en trabajos en altura en las Facultades de Humanidades y de Ciencias Naturales.

También se participó en el simulacro organizado por la Facultad de Ciencias Naturales y se coordinó con la ART la realización de cursos de Primeros Auxilios y RCP, incluyendo la confección de inscripciones y visitas técnicas a establecimientos declarados. Se elaboró además una **encuesta destinada a docentes** vinculada al uso forzado de la voz en el marco de capacitaciones organizadas por la ART.

El área intervino en el traslado de libros desde la biblioteca de la Facultad de Ciencias Naturales hacia la Biblioteca Central y participó activamente en el operativo de descacharrado institucional. Asimismo, formó parte de las reuniones del Comité Central de Gestión Ambiental e Higiene y Seguridad y realizó visitas técnicas a obras ejecutadas por la empresa H8 S.R.L.

En conjunto, estas acciones consolidan una línea de trabajo orientada a la prevención, el control técnico y la mejora continua de las condiciones laborales y edilicias en el ámbito universitario.

### 3.4. Transparencia, control administrativo, rendición de cuentas y regularización institucional

#### 3.4.1. Transparencia como decisión política de gestión

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la gestión del Rectorado de la Universidad Nacional de Salta definió la **transparencia administrativa** como un eje estratégico para el ordenamiento institucional, en un contexto caracterizado por **desfinanciamiento estructural, debilidades administrativas heredadas y acumulación de observaciones de control**.

La transparencia no fue concebida como un recurso discursivo ni como una política aislada de comunicación, sino como una **herramienta concreta de gestión**, orientada a **ordenar procedimientos, formalizar decisiones, reducir riesgos legales y reconstruir previsibilidad institucional**.

#### 3.4.2. Diagnóstico inicial: debilidades en rendición y control

Al inicio de la gestión se identificó un escenario crítico en materia de **rendición de cuentas y control administrativo**, con un volumen significativo de fondos ejecutados con **rendiciones pendientes**, circuitos administrativos fragmentados y actos con respaldo normativo insuficiente.

Al 30 de mayo de 2025, los informes administrativos elevados al Rectorado consignaban, entre otros datos relevantes:

- \$ **453.500.354,03** con rendiciones pendientes en los sistemas Pilagá y Sitrared, en el marco de la **Resolución SSPU N.º 330/2024**.
- \$ **74.253.881** correspondientes a fondos específicos de la Subsecretaría de Políticas Universitarias, mayormente vinculados a programas de la Secretaría de Extensión Universitaria.
- \$ **179.980.101,02** correspondientes a fondos con rendición pendiente de la Secretaría de Bienestar Universitario.

Estos montos daban cuenta de **tensiones acumuladas en los mecanismos de control**, con impacto directo en la ejecución presupuestaria, la relación con organismos financiadores y la seguridad jurídica de la gestión.

### 3.4.3. Regularización administrativa y fortalecimiento de circuitos formales

Frente a este diagnóstico, durante el período analizado el Rectorado impulsó un **proceso sistemático de regularización administrativa**, orientado a recomponer los circuitos formales de rendición, control y validación institucional.

Este proceso incluyó:

- identificación y priorización de expedientes con rendiciones atrasadas;
- reconstrucción de documentación respaldatoria;
- ordenamiento de circuitos internos de aprobación y control;
- articulación con las áreas ejecutoras de programas;
- intervención del Consejo Superior en los casos que requerían validación institucional.

El objetivo fue **reducir el volumen de fondos observados**, normalizar la relación con los organismos de control y **recuperar capacidad operativa** para la gestión financiera.

### 3.4.4. Puesta en marcha del Portal de Transparencia Institucional

En este marco, durante 2025 la Universidad Nacional de Salta avanzó en la **puesta en marcha del Portal de Transparencia Institucional**, como una **herramienta concreta y verificable** de transparencia activa y acceso público a la información.

La creación del Portal respondió a la necesidad de **superar esquemas fragmentados de información**, consolidando en un único espacio institucional datos relevantes de la gestión universitaria, entre ellos:

- estructura de gobierno universitario;
- resoluciones del Consejo Superior y del Rectorado;
- normativa vigente;
- información presupuestaria y administrativa;
- actos institucionales de interés público.

La implementación del Portal constituyó un **hito de gestión**, en tanto materializó una política de transparencia que hasta entonces se encontraba dispersa y sin un soporte institucional unificado.

El Portal de Transparencia fue oficialmente puesto a disposición de la comunidad universitaria y de la ciudadanía en general el 5 de noviembre de 2025, a través de su publicación en el sitio web institucional, acompañada por acciones de comunicación institucional que destacaron su finalidad y alcance.

## Principales líneas de acción desarrolladas

Las acciones desarrolladas para la creación y puesta en funcionamiento del Portal de Transparencia se organizaron en torno a los siguientes ejes de trabajo:

- *Adecuación normativa e institucional:* Se realizó el relevamiento y análisis del marco normativo nacional e institucional en materia de acceso a la información pública y transparencia activa, identificando las obligaciones específicas aplicables a la UNSa. Se avanzó en la formalización institucional del Portal de Transparencia mediante la aprobación de la resolución correspondiente del Consejo Superior, que definió su creación, alcance y objetivos generales.



**Foto 5: Captura de pantalla de la interfaz del Portal de Transparencia**

- *Diseño conceptual y estructural del Portal:* en conjunto con la Subsecretaría de Comunicación y el área responsable de la página web de la universidad, se definió una arquitectura de contenidos orientada a facilitar el acceso claro, ordenado y actualizado a la información pública, priorizando criterios de usabilidad y accesibilidad. El diseño contempló la organización de la información en secciones temáticas definidas en resoluciones de la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP).

- *Articulación interáreas:* la Secretaría Académica coordinó el trabajo con las áreas productoras de información y las distintas dependencias del Rectorado, a fin de relevar, validar y sistematizar la información a publicar.

- *Desarrollo técnico e integración al sitio institucional:* la Secretaría Académica acompañó el proceso de desarrollo técnico e integración del Portal de Transparencia como sección específica del sitio web institucional de la UNSa, en el cual trabajaron de manera directa la Subsecretaría de Comunicación Institucional y el área responsable de la gestión técnica del sitio web institucional. Este acompañamiento permitió asegurar la coherencia

institucional del Portal, su correcta integración tecnológica y la adecuada visibilidad de los contenidos publicados.

- *Desarrollo de herramientas de consulta y visualización de información:* como parte del fortalecimiento de la transparencia activa y del acceso ciudadano a la información, se avanzó en el diseño de un dashboard de consulta, orientado a la visualización de información estadística universitaria en series temporales de hasta diez años. Esta herramienta se concibe como un dispositivo de consulta pública que permite el análisis evolutivo de datos académicos y de gestión. Las fuentes de información utilizadas son el sistema SIU-Araucano, con datos provistos por la Dirección de Estadísticas de la Universidad, y los Anuarios Estadísticos Universitarios elaborados por la Subsecretaría de Políticas Universitarias (SSPU) del Ministerio de Capital Humano.

### Resultados y aprendizajes del período

Durante el período analizado, la puesta en marcha del Portal de Transparencia permitió avanzar en la disponibilidad pública y centralizada de información institucional relevante, mejorando el acceso a la información por parte de la comunidad universitaria y de la ciudadanía en general. Este proceso fortaleció la transparencia activa como política institucional, superando lógicas fragmentadas de publicación de información y generando avances en la adecuación de la Universidad a los criterios de evaluación del Índice de Transparencia promovido por la AAIP.

Como principal aprendizaje institucional, se destaca la importancia de concebir la transparencia no como una acción aislada o meramente normativa, sino como un proceso sostenido que requiere coordinación interáreas, definición clara de responsabilidades y producción sistemática de información confiable, consolidando la transparencia como una dimensión estructural de la gestión universitaria.

### Dificultades identificadas

Durante el proceso de creación y puesta en marcha del Portal de Transparencia se identificaron algunas dificultades y nudos críticos:

- Heterogeneidad en los formatos y niveles de sistematización de la información disponible en las distintas áreas.
- Necesidad de fortalecer la cultura institucional de la transparencia activa y de la producción de información orientada al acceso público.

### Proyecciones y líneas de continuidad para 2026

Se prevé avanzar en las siguientes líneas de acción:

✓ Consolidar el Portal de Transparencia como una herramienta institucional de acceso a la información pública, mediante la planificación sistemática de la actualización de

contenidos, la formalización de procedimientos internos y la definición de responsabilidades por área.

✓ Diseñar e implementar mecanismos de evaluación de la calidad de los procesos asociados a la producción, validación y publicación de la información, incorporando criterios de consistencia, oportunidad y trazabilidad de los datos.

✓ Ampliar y profundizar los contenidos publicados, incorporando progresivamente nueva información académica, presupuestaria y de gestión, en articulación con los sistemas institucionales de información.

✓ Integrar el Portal de Transparencia a los procesos institucionales de planificación, evaluación y rendición de cuentas, en consonancia con los objetivos y lineamientos del Plan de Gestión Institucional 2025–2028.

✓ Continuar el desarrollo del dashboard (tablero de control) de información estadística universitaria, incorporando los datos anuales oficiales, nuevas variables, visualizaciones y funcionalidades que fortalezcan su uso como herramienta de consulta pública y apoyo a la toma de decisiones.

✓ Promover instancias de sensibilización y capacitación interna sobre transparencia activa, transparencia proactiva y acceso a la información pública, fortaleciendo una cultura institucional orientada a la apertura y al gobierno abierto.

### 3.4.5. Transparencia activa y ordenamiento interno

La puesta en funcionamiento del Portal de Transparencia no solo tuvo impacto externo, sino que operó como una **herramienta interna de ordenamiento administrativo**, al exigir:

- mayor formalización de los actos administrativos;
- claridad en los circuitos decisionales;
- respaldo documental de las decisiones;
- coherencia entre ejecución financiera y normativa vigente.

En este sentido, la transparencia se convirtió en un **mecanismo de control preventivo**, reduciendo márgenes de informalidad administrativa y fortaleciendo la trazabilidad de las decisiones de gestión.

### 3.4.6. Articulación institucional para la transparencia

El desarrollo del eje de transparencia requirió una **articulación transversal** entre distintas áreas del Rectorado, particularmente:

- áreas administrativas y financieras;
- Secretaría del Consejo Superior;

- áreas jurídicas;
- equipos de comunicación institucional.

Esta articulación permitió ordenar información dispersa, validar contenidos a publicar y garantizar que la transparencia no se limite a la difusión, sino que esté respaldada por **procesos administrativos consistentes**.

#### 3.4.7. Límites estructurales y desafíos pendientes

El informe reconoce que la política de transparencia implementada durante 2025 se desarrolló en un contexto de **fuertes restricciones estructurales**, entre ellas:

- sobrecarga de las áreas administrativas;
- déficit de recursos humanos especializados;
- complejidad del sistema normativo universitario;
- acumulación histórica de expedientes irregulares.

Por este motivo, la transparencia se plantea como un **proceso en construcción**, con desafíos pendientes vinculados a la ampliación de la información publicada, su actualización sistemática y **la integración progresiva de Unidades Académicas y Sede Regional Sur Metán-Rosario de la Frontera al Portal**.

#### 3.4.8. Balance analítico del bloque

El análisis del eje de transparencia durante el período mayo–diciembre de 2025 permite afirmar que la gestión del Rectorado avanzó en un **proceso concreto de ordenamiento institucional**, que incluyó:

- regularización de rendiciones de cuentas;
- fortalecimiento de circuitos de control administrativo;
- formalización de actos de gestión;
- puesta en marcha del Portal de Transparencia como herramienta estructural.

Se trata de una **política de transparencia activa**, orientada a mejorar la gestión interna, reducir riesgos legales y fortalecer la legitimidad institucional de las decisiones adoptadas.

### 3.5. Infraestructura académica, conectividad y federalización

#### 3.5.1. Mejorar las condiciones para estudiar, investigar y enseñar

La mejora de las condiciones materiales y de los servicios académicos constituye un eje central para garantizar el derecho a la educación superior. En este sentido, durante el período se avanzó en uno de los procesos más relevantes en materia de infraestructura académica, que se venía frustrando en varias oportunidades en gestiones anteriores: el

### **traslado de las bibliotecas de las unidades académicas al nuevo edificio de Bibliotecas.**

El proceso incluyó el inicio del traslado de las bibliotecas de las Facultades de Ciencias Naturales, Ciencias de la Salud y Ciencias Exactas a la planta baja del nuevo edificio. A diciembre de 2025, la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Exactas se encontraba instalada en un 95 % y prestando atención al público, marcando un avance concreto en la mejora de los servicios bibliotecarios.

Este proceso de relocalización no solo implica una optimización del espacio físico, sino también una **reorganización de los servicios de acceso al conocimiento**, con mejores condiciones para estudiantes, docentes e investigadores. La finalización del traslado de las restantes bibliotecas permitirá consolidar un polo bibliotecario moderno, accesible y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria.

### 3.5.2. La Universidad como espacio público y territorio en expansión

La política de apertura del campus universitario se inscribe en una mirada más amplia de la gestión Nina–Martearena, orientada a **fortalecer la presencia territorial de la Universidad Nacional de Salta** y a consolidar espacios académicos propios en distintos puntos de la provincia.

Este proceso resulta particularmente significativo en un **contexto nacional marcado por la paralización total de la obra pública y la ausencia de financiamiento específico para infraestructura universitaria**, lo que obligó a la conducción a priorizar estrategias de gestión, articulación institucional y recuperación de activos para sostener el crecimiento de la Universidad.

### 3.5.3. Expansión territorial y fortalecimiento de la infraestructura académica

Durante el período analizado, la UNSa logró avances concretos en materia de **ampliación y consolidación de espacios físicos destinados a actividades académicas, formativas y de vinculación territorial**.

En la ciudad de **San Ramón de la Nueva Orán**, la Universidad incorporó parte de las **1.600 hectáreas municipales** para su uso académico y práctico, fortaleciendo las actividades de formación, extensión e investigación vinculadas al territorio, la producción y el ambiente. Esta incorporación amplía las posibilidades de prácticas profesionales y trabajo de campo para estudiantes y equipos docentes, consolidando la presencia universitaria en el norte provincial.

Asimismo, se concretó un hito institucional de alto valor estratégico con la **cesión definitiva del inmueble de la sede de Metán**, que pasó a ser **propiedad de la Universidad Nacional de Salta**, luego de años de funcionamiento bajo la figura de comodato. Esta decisión fortalece la estabilidad institucional de la sede, garantiza

previsibilidad a largo plazo y reafirma el compromiso de la UNSa con la educación superior en el sur de la provincia.

En paralelo, la actual conducción avanzó en **gestiones institucionales para contar con un espacio propio en la ciudad de Cafayate**, con el objetivo de consolidar la presencia universitaria en una región estratégica desde el punto de vista productivo, turístico y cultural.

#### 3.5.4. Decisión política en un contexto adverso

La expansión de la presencia territorial de la UNSa no se sostuvo en la ejecución de grandes obras, sino en una **decisión política clara de recuperar, asegurar y proyectar espacios institucionales**, optimizando recursos y fortaleciendo vínculos con gobiernos locales.

En un escenario nacional de **obra pública cero**, estas acciones representan una estrategia concreta para garantizar el crecimiento y la proyección de la Universidad, reafirmando su rol como institución pública con presencia efectiva en todo el territorio provincial.

#### 3.5.5. Mejor conectividad para estudiantes y sedes remotas: infraestructura digital para una universidad federal e inclusiva

La gestión del rector **Mg. Miguel Nina** y la vicerrectora **Dra. María Rita Martearena** priorizó durante 2025 el fortalecimiento de la infraestructura de conectividad orientada a **eliminar barreras digitales** para estudiantes y equipos académicos de la UNSa, especialmente en Facultades Regionales, la Sede Regional Sur Metán-Rosario de la Frontera, extensiones áulicas y zonas remotas de la provincia.

La red de conectividad **UNSa Libre**, disponible en el predio central de la Universidad en Salta, fue ampliada durante 2025 para ofrecer a la comunidad universitaria acceso a internet por **períodos prolongados, de hasta una hora sin cortes**, con el objetivo de garantizar conectividad confiable para estudios, consultas académicas y actividades administrativas. Esta extensión era una demanda que se identificó en el relevamiento inicial del equipo de comunicaciones y se pudo solucionar en el corto plazo.

##### 3.5.5.1. Antenas satelitales Starlink en sedes del interior

Como parte de las políticas de federalización de la conectividad, la Universidad entregó **antenas satelitales Starlink** en sedes distantes de la provincia, entre ellas:

- **Delegación Cafayate**
- **Sede Sur Metán – Rosario de la Frontera**

Estas instalaciones se suman a las de Orán y Tartagal y se prevé hacer lo propio en Santa Victoria Este, San Antonio de los Cobres y Joaquín V. Gonzalez. Las acciones permiten ofrecer conexión a internet satelital de alta disponibilidad y velocidad en lugares donde

las alternativas de conectividad terrestre son limitadas o inexistentes, lo que representa un avance significativo para estudiantes, docentes y equipos académicos que cursan y trabajan fuera de la capital provincial.

#### 3.5.5.2. Redes de última generación: WIFI 6

La gestión también logró “destrabar” la incorporación de **equipos de conectividad con tecnología WIFI 6**. Esta tecnología permite una mayor capacidad de conexión simultánea y una cobertura más eficiente, tanto en el campus central como en diversas facultades regionales y Sede Regional Sur Metán-Rosario de la Frontera, contribuyendo a mejorar la experiencia de acceso a plataformas académicas, materiales en línea y servicios digitales para estudiantes y personal universitario.

La apuesta por extender las redes de conectividad y por dotar de **antenas satelitales en localidades remotas** pone de manifiesto una decisión política de la conducción de la UNSa: asumir la conectividad como un derecho académico básico y articular respuestas concretas para reducir brechas digitales dentro y fuera del campus. Se proyecta entrega de **nuevas antenas en San Antonio de los Cobres, en Santa Victoria Este y Joaquín V. González**.

### 3.6. Universidad como espacio público y territorio de derechos

Durante el período de gestión analizado, la conducción de la Universidad Nacional de Salta impulsó una política clara de **apertura del campus universitario como espacio de servicios públicos**, fortaleciendo el vínculo con la comunidad y reafirmando el rol social de la universidad pública.

Bajo esta mirada, el predio universitario dejó de ser únicamente un espacio académico para convertirse también en un **punto de acceso a derechos, servicios esenciales y actividades comunitarias**, acercando al Estado y a la Universidad a la vida cotidiana de estudiantes, trabajadores y vecinos.

#### 3.6.1. Acceso a trámites y derechos sin salir del campus

En articulación con organismos provinciales y municipales, se desarrollaron **operativos de trámites del Registro Civil** dentro del predio universitario, permitiendo a la comunidad realizar gestiones de documentación sin necesidad de trasladarse fuera de la Universidad. Estas acciones facilitaron el acceso a derechos básicos y redujeron barreras administrativas, especialmente para estudiantes y trabajadores.

Asimismo, se llevaron adelante jornadas de **vacunación, testeos de HIV, donación voluntaria de sangre** y operativos de **salud preventiva**, reforzando la presencia del sistema de salud pública en el ámbito universitario.

### 3.6.2. Salud y prevención: la universidad como espacio de cuidado

La UNSa fue sede de un operativo especial con **camiones sanitarios especializados**, incluyendo móvil oncológico para la realización de **mamografías y PAP**, acercando estudios preventivos fundamentales a mujeres de la comunidad universitaria y del entorno barrial. Estas acciones se complementaron con la presencia de un **móvil odontológico**, ampliando el acceso a controles y atención básica en salud bucal.

Durante los tres meses, en donde el Móvil Odontológico estuvo presente una semana en cada mes, en el campus universitario, se registraron los siguientes indicadores.

Cantidad de estudiantes atendidos:

- Cantidad diaria de atenciones: 25 (veinticinco) estudiantes.
- Cantidad en la semana (5 días): 125 (ciento veinticinco) estudiantes.
- Total de atenciones en los tres meses (3 semanas): 375 (trescientos setenta y cinco) estudiantes.

Este enfoque consolidó a la Universidad como un **espacio de cuidado integral**, alineado con las políticas de prevención, promoción de la salud y derechos sanitarios.

### 3.6.3. Formación, movilidad y economía social



En el marco de una universidad conectada con las necesidades concretas de la sociedad, se desarrollaron iniciativas como la **Escuela de Manejo** y el programa **Mi Primera Licencia**, orientadas a facilitar el acceso a la formación vial y a derechos vinculados a la movilidad, especialmente para jóvenes y estudiantes.

**Foto 6: Clase de manejo en el simulador**

Por otro lado, el campus universitario fue sede del programa **El Mercado en tu Barrio**, promoviendo el acceso a alimentos a precios justos y fortaleciendo los vínculos con productores locales, cooperativas y la economía social

### 3.6.4. Actividades abiertas y encuentro comunitario

La apertura del predio también se expresó en propuestas culturales y formativas destinadas a la comunidad en general, como la realización de una **masterclass de comida navideña**, que combinó formación, encuentro y participación comunitaria, reforzando el carácter inclusivo y social de la Universidad.

Estas acciones reflejan una **decisión de conducción**: que la Universidad Nacional de Salta sea un **espacio público vivo**, donde el conocimiento, la salud, los derechos y los servicios estén al alcance de la comunidad. La gestión Nina–Martearena consolidó así una universidad **abierta, cercana y comprometida**, que amplía su impacto social sin resignar su misión académica.

### 3.7. Pueblos originarios: diálogo, reconocimiento e inclusión institucional

La **Universidad Nacional de Salta** reafirmó durante 2025 su compromiso con los pueblos originarios del territorio provincial, avanzando en el **establecimiento de vínculos institucionales** y en la generación de espacios de diálogo, cooperación y construcción conjunta de saberes interculturales.

En este contexto, la Secretaría de Extensión Universitaria impulsó una **agenda territorial de trabajo con comunidades originarias del norte de la provincia**, abarcando actividades de intercambio científico y cultural destinadas a fortalecer el diálogo entre el conocimiento académico y los saberes ancestrales locales. Esta agenda alcanzó a comunidades de **Tartagal, Santa Victoria y Orán**, con el objetivo de consolidar espacios de encuentro, participación comunitaria y construcción colectiva del conocimiento.

#### 3.7.1. Reunión con la comunidad Kolla de San Antonio de los Cobres

El 2025 se desarrolló una **reunión institucional con la comunidad Kolla de San Antonio de los Cobres**, encabezada por Carlos Siare y miembros de la organización, en el marco de la articulación de proyectos y actividades conjuntas orientadas al fortalecimiento del diálogo intercultural y la promoción de la identidad comunitaria. En representación de la Universidad participaron autoridades de conducción y de la Secretaría de Extensión, entre ellas la Vicerrectora Dra. María Rita Martearena, el Secretario de Extensión Universitaria, Mg. Hugo Darío Iriarte Sánchez, y el Coordinador del área de Pueblos Originarios, Lic. David Pastrana.

#### 3.7.2. Encuentro con la Red de Comunidades del Pueblo Atacama

En diciembre de 2025, la UNSa avanzó en la articulación de líneas de trabajo con la **Red de Comunidades del Pueblo Atacama**, en el marco del proyecto integral “**Santuario del Agua**”, que promueve el diálogo entre la Universidad, referentes comunitarios y actores culturales y científicos. Este encuentro fue encabezado por el rector Mg. Miguel Nina y la vicerrectora Dra. María Rita Martearena, junto a la Secretaria de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, Dra. Nilsa María Sarmiento Barbieri, el Secretario de Extensión Universitaria y el coordinador de Pueblos Originarios. En representación de la comunidad Corralitos del pueblo Lickanantay estuvieron presentes autoridades comunitarias y asesores, con quienes se abordaron ejes de trabajo interinstitucional que incorporan perspectivas culturales, territoriales y ambientales.

### 3.7.3. Convenio con la Comunidad Kollas Unidos

El 10 de julio de 2025, la UNSa formalizó un **convenio de cooperación con la Comunidad Kollas Unidos de San Antonio de los Cobres**, firmado por la vicerrectora Dra. María Rita Martearena, la secretaria de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales Dra. Nilsa Sarmiento Barbieri, y representantes comunitarios, con el objetivo de desarrollar acciones conjuntas en investigación, docencia y extensión universitaria que promuevan el intercambio de saberes y el respeto por las culturas originarias.

### 3.7.4. Inserción estudiantil y políticas de acompañamiento

Dentro del ámbito universitario, la **Comunidad de Estudiantes Universitarios de Pueblos Originarios (CEUPO)** ha sido un espacio clave para la articulación de estas políticas, promoviendo el reconocimiento de la diversidad cultural en la vida académica y el acompañamiento de estudiantes indígenas en sus trayectorias universitarias, desde la perspectiva de igualdad y permanencia.

## 3.8. Comunicación institucional como herramienta de conducción, transparencia y vínculo social

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la Subsecretaría de Comunicación Institucional desarrolló su trabajo en un contexto signado por la **necesidad de ordenar y fortalecer la comunicación** de la Universidad Nacional de Salta, acompañando un proceso de gestión atravesado por alta demanda informativa, conflictividad externa y limitaciones estructurales.

Al inicio del período, la comunicación institucional presentaba un funcionamiento **disperso**, con predominio de respuestas coyunturales y una planificación acotada. Esta situación dificultaba la construcción de una voz institucional consistente y la jerarquización de la información vinculada a la gestión universitaria.

Frente a este escenario, la Subsecretaría orientó su trabajo a **reorganizar el área**, estableciendo criterios comunes de producción y priorización de contenidos, sin interrumpir la cobertura cotidiana de la actividad universitaria. La comunicación fue entendida como una función de apoyo directo a la gestión, necesaria para explicar decisiones, visibilizar políticas institucionales y fortalecer el vínculo con la comunidad universitaria.

Durante el período analizado, el área concentró su actividad en tres dimensiones centrales:

- la **comunicación institucional externa**, vinculada a la difusión de políticas, actividades y decisiones de la Universidad;
- la **comunicación interna**, orientada a la comunidad universitaria;
- la **producción de contenidos** para medios propios y plataformas digitales.

Estas dimensiones se desarrollaron de manera simultánea, con un equipo reducido y con alta demanda operativa.

La Subsecretaría de Comunicación Institucional trabajó de forma articulada con el Rectorado y las Secretarías del gobierno universitario, acompañando comunicacionalmente acciones y políticas vinculadas a:

- bienestar universitario;
- actividad académica y científica;
- extensión y vinculación;
- gestión institucional y administrativa.

Esta articulación permitió dotar de mayor coherencia a los mensajes institucionales y evitar abordajes fragmentados de la comunicación.

En términos organizativos, el trabajo del área se sostuvo a partir de la distribución de funciones dentro del equipo, que permitió cubrir tareas vinculadas a:

- redacción y edición de contenidos institucionales;
- gestión de redes sociales oficiales;
- producción gráfica y audiovisual;
- cobertura de actividades y actos institucionales;
- articulación con medios universitarios.

La definición de estos roles no implicó una estructura rígida, sino una **organización flexible**, adaptada a las necesidades cotidianas y a la disponibilidad real de recursos humanos.

La comunicación institucional durante el período tuvo como destinatarios principales a la comunidad universitaria, pero también a la sociedad salteña y regional, en un contexto en el que resultó necesario **explicar el funcionamiento de la universidad pública**, contextualizar decisiones de gestión y dar visibilidad al trabajo que se desarrolla en la UNSa.

Este bloque delimita el marco organizativo y operativo desde el cual se desplegaron las acciones comunicacionales durante el período mayo–diciembre de 2025. En los bloques siguientes se desarrollan, con mayor nivel de detalle, las **acciones concretas**, los **canales utilizados**, los **productos generados** y los **límites identificados** en el funcionamiento del área.

### 3.8.1. Producción de contenidos, canales institucionales y volumen de acciones comunicacionales

Durante el período comprendido entre mayo y diciembre de 2025, la Subsecretaría de Comunicación Institucional desarrolló una **producción comunicacional sostenida y de alto volumen**, orientada a acompañar la agenda institucional del Rectorado, visibilizar la

actividad académica, científica y extensionista, y garantizar la circulación de información relevante para la comunidad universitaria.

En ese lapso se elaboraron **más de 130 notas institucionales** publicadas en los canales oficiales de la Universidad Nacional de Salta, vinculadas a actos académicos y protocolares, eventos científicos, culturales y de extensión, reconocimientos y distinciones, inauguraciones, firmas de convenios, visitas oficiales y actividades de gestión. Esta producción permitió restablecer una agenda regular de comunicación institucional con criterios homogéneos de redacción y estilo.

La cobertura fotográfica y audiovisual constituyó uno de los ejes centrales del trabajo del área. Durante el período se realizaron **más de 500 coberturas fotográficas**, con un total superior a **4.500 imágenes editadas**, que integran el archivo institucional. En paralelo, se produjeron **más de 120 piezas audiovisuales**, incluyendo reels, entrevistas, clips e institucionales, junto con la elaboración de **más de 400 placas institucionales** destinadas a redes sociales, comunicación interna y difusión de actividades. Asimismo, se llevaron adelante **6 transmisiones por streaming de eventos de alta complejidad técnica**, y se produjo el video del **Himno Nacional Argentino interpretado por el coro de la Universidad**, además del registro audiovisual completo de diversas actividades para archivo institucional.

La Subsecretaría acompañó de manera sistemática la **agenda diaria del Rectorado**, garantizando la cobertura de la casi totalidad de las actividades en las que participaron el rector, la vicerrectora y los secretarios del gabinete. Estas acciones incluyeron actos en en las Unidades Académicas de Sede Central como del interior, como así también en la Sede Sur y extensiones áulicas, visitas oficiales, actividades de vinculación, reuniones estratégicas con sectores productivos, científicos y gubernamentales, y firmas de convenios, asegurando una presencia comunicacional permanente de la gestión universitaria.

En materia de presencia digital, la gestión de las redes sociales oficiales de la UNSa mostró resultados cuantitativos significativos. En la cuenta institucional de Instagram (@unsa.salta), la cantidad de seguidores pasó de **14.500 en mayo de 2025 a 20.752 en diciembre de 2025**, lo que representa un crecimiento total de **6.252 seguidores**, con un promedio mensual de **1.042 seguidores** y un crecimiento porcentual del **43,1 % en seis meses**. Este desempeño duplicó el promedio nacional de crecimiento mensual de universidades públicas, estimado entre el 2 % y el 3,5 %.

El alcance de los contenidos también mostró una expansión sostenida. Durante septiembre de 2025 se registraron **más de 1,1 millones de visualizaciones**, constituyendo el mes de mayor crecimiento. El porcentaje de llegada a públicos no seguidores osciló entre el **30 % y el 61 %**, consolidando un alcance regional. En ese período se publicaron, por mes, combinaciones variables de reels y posteos, destacándose septiembre y octubre como los meses de mayor volumen de contenidos audiovisuales publicados.

El nivel de interacción alcanzado por la cuenta institucional presentó un **engagement promedio del 4,85 %**, ubicándose en la franja superior de rendimiento para instituciones públicas en Argentina. Los reels alcanzaron un engagement promedio del **5,11 %**,

seguidos por carruseles informativos (**4,48 %**) y publicaciones fotográficas (**4,41 %**). Todos los resultados obtenidos durante el período fueron logrados de manera **100 % orgánica**, sin inversión en pauta publicitaria.

Entre los contenidos de mayor alcance e interacción se destacaron piezas con protagonistas reales de la comunidad universitaria. El reel protagonizado por Noel de Castro registró **3.264 “me gusta”** y **105 comentarios**, mientras que un carrusel del mismo protagonista alcanzó a **120.146 personas**, evidenciando el impacto de los contenidos basados en historias de vida, identidad universitaria y participación estudiantil.

Se conformó una **red de comunicación institucional interna** con equipos de cada Unidad Académica, principalmente a través de canales digitales. Esta red permitió la circulación sistemática de protocolos, circulares, avisos internos, resúmenes de agenda semanal y comunicaciones institucionales.

La Subsecretaría produjo, además, materiales específicos para el Rectorado y las Secretarías, entre ellos **diapositivas, flyers institucionales, discursos, documentos breves, informes y presentaciones**, que acompañaron actos, reuniones y actividades de gestión.

El volumen total de acciones comunicacionales desarrolladas durante el período mayo–diciembre de 2025 evidencia una **actividad intensiva**, sostenida con recursos humanos limitados, y orientada a garantizar la visibilidad institucional, la transparencia informativa y la construcción de una presencia pública activa de la Universidad Nacional de Salta.

# Comunicación Institucional



Notas informativas



Coberturas



Crecimiento en Instagram



Engagement

0% en pauta

### 3.8.2. Comunicación institucional en contextos críticos, mensajes a la comunidad y gestión de agenda sensible

La Subsecretaría de Comunicación Institucional debió intervenir de manera activa en **situaciones comunicacionales sensibles**, caracterizadas por altos niveles de exposición pública, circulación de información no verificada y demandas urgentes de respuesta por parte de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

En este contexto, la comunicación institucional asumió un rol central en la **construcción de mensajes claros, oportunos y con respaldo institucional**, orientados a evitar interpretaciones erróneas, reducir la conflictividad comunicacional y garantizar el acceso a información precisa sobre el funcionamiento de la Universidad Nacional de Salta.

Uno de los ejes del trabajo desarrollado fue la elaboración y difusión de **mensajes institucionales dirigidos a la comunidad universitaria**, utilizados para informar decisiones de gestión, medidas adoptadas por las autoridades y posicionamientos institucionales frente a situaciones de interés público. Estos mensajes se difundieron a través de los canales oficiales de la UNSa, priorizando la coherencia discursiva y la claridad del contenido.

La Subsecretaría participó activamente en la **redacción, edición y difusión de comunicados oficiales**, así como en la producción de materiales gráficos y audiovisuales asociados, garantizando que la información emitida reflejara de manera fiel las decisiones institucionales adoptadas por el Rectorado y los órganos de gobierno de la Universidad.

En situaciones de alta circulación de versiones en redes sociales y medios informales, el área trabajó en la **verificación de información**, la contextualización de los hechos y la elaboración de respuestas institucionales que permitieran ordenar el debate público, evitando la reproducción de información incompleta o incorrecta. Estas intervenciones se realizaron cuidando el tono institucional y priorizando la responsabilidad comunicacional.

Asimismo, la Subsecretaría de Comunicación Institucional acompañó comunicacionalmente **procesos de gestión con impacto directo en la comunidad universitaria**, tales como decisiones administrativas, medidas vinculadas al bienestar estudiantil, reorganizaciones institucionales y definiciones adoptadas por el Consejo Superior. En estos casos, la comunicación se orientó a explicar el alcance de las decisiones, los marcos normativos involucrados y los efectos esperados, contribuyendo a una mejor comprensión por parte de los distintos actores universitarios.

En el plano de la agenda pública, el área sostuvo un trabajo permanente de **gestión de agenda institucional**, priorizando la visibilidad de las acciones del Rectorado y de las Secretarías, y coordinando la difusión de actividades relevantes para evitar superposiciones y contradicciones en los mensajes emitidos desde la Universidad.

La comunicación en contextos críticos también implicó una **alta carga operativa**, ya que muchas de las intervenciones debieron realizarse en plazos breves y con información en

proceso de consolidación. En este escenario, la Subsecretaría articuló de manera directa con las autoridades universitarias y las áreas competentes para asegurar la consistencia y validez de la información difundida.

### 3.8.3. Comunicación interna, articulación institucional y límites del área

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la Subsecretaría de Comunicación Institucional desarrolló un trabajo sostenido de articulación interna, orientado a mejorar la circulación de información dentro de la Universidad Nacional de Salta y a fortalecer la coherencia de los mensajes emitidos por las distintas áreas del gobierno universitario.

Uno de los ejes centrales de este proceso fue la **comunicación interna**, entendida como una herramienta necesaria para acompañar la gestión cotidiana y reducir los niveles de desinformación dentro de la comunidad universitaria. En este marco, se consolidó la producción y difusión de **mensajes institucionales internos**, destinados a informar resoluciones, disposiciones administrativas, cronogramas académicos, medidas vinculadas al bienestar universitario y definiciones adoptadas por las autoridades.

Durante el período analizado se sostuvo la publicación del **boletín informativo institucional (newsletter)**, con una periodicidad aproximada de entre **30 y 40 días**, lo que permitió establecer un canal regular de comunicación interna. A su vez, se fortaleció una **red de referentes de comunicación** en Unidades Académicas y áreas del Rectorado, que facilitó la circulación de información relevante y la coordinación de contenidos.

La Subsecretaría trabajó de manera directa con las Secretarías del Rectorado, acompañando comunicacionalmente políticas académicas, acciones de investigación, programas de extensión, iniciativas de bienestar y procesos de cooperación institucional. Esta articulación permitió mejorar la coherencia entre las decisiones de gestión y su comunicación pública, reduciendo superposiciones y mensajes contradictorios.

Asimismo, la comunicación institucional cumplió un rol relevante en el **fortalecimiento del sentido de pertenencia**, visibilizando historias, trayectorias y producciones de estudiantes, docentes, nodocentes e investigadores de la Universidad. Este enfoque se reflejó en la selección de contenidos y en la priorización de piezas comunicacionales con protagonistas reales de la comunidad universitaria. También se desarrollaron campañas y proyectos estratégicos, entre los que se destaca el **posicionamiento de UNSa Científica**. Se consolidó como espacio institucional para:

- Difusión de avances científicos y proyectos de investigación.
- Visibilización de laboratorios, grupos de investigación y trayectorias científicas.
- Producción audiovisual especializada.
- Elaboración de carruseles con investigaciones de cada facultad.

Se diseñó una metodología de trabajo para contenidos científicos accesibles y rigurosos.

El funcionamiento del área durante 2025 estuvo condicionado por **límites estructurales** que impactaron en la capacidad operativa de la Subsecretaría. Entre ellos se destacan la

**alta demanda comunicacional**, la **limitación de recursos humanos**, la necesidad de cubrir simultáneamente comunicación interna y externa, y la ausencia de estructuras específicas para la planificación de mediano plazo.

A pesar de estas limitaciones, el área logró sostener una comunicación institucional activa y continua, priorizando la respuesta a demandas urgentes, la cobertura de la agenda institucional y el acompañamiento de procesos sensibles de gestión. No obstante, el informe reconoce que persisten desafíos vinculados a la **sistematización de la comunicación interna**, la ampliación de capacidades técnicas y la consolidación de protocolos claros para la gestión comunicacional.

La experiencia de este primer tramo de gestión confirma que la comunicación institucional es una **política transversal**, que atraviesa todas las áreas del gobierno universitario. Su fortalecimiento contribuyó a ordenar procesos, acompañar decisiones complejas, visibilizar derechos, difundir políticas públicas universitarias y sostener el vínculo de confianza con la sociedad.

De este modo, la comunicación se integró plenamente a la estrategia general de conducción, aportando coherencia, previsibilidad y sentido público a la gestión de la Universidad Nacional de Salta.

#### 3.8.4. Desafíos y líneas de acción para el 2026

Con el objetivo de consolidar una estructura profesional, sostenible y con proyección a largo plazo, durante 2026 la Subsecretaría avanzará en la formalización de herramientas normativas y protocolos que permitan institucionalizar el crecimiento alcanzado.

##### 3.8.4.1 Institucionalización del área

Se encuentra en proceso de redacción y próxima implementación el **Reglamento Interno de la Subsecretaría de Comunicación Institucional**, instrumento inexistente hasta el momento, que permitirá:

- Establecer funciones, responsabilidades y circuitos formales de trabajo.
- Garantizar trazabilidad en los procesos comunicacionales.
- Asegurar continuidad institucional más allá de las personas.

Asimismo, se avanza en la elaboración de:

- **Protocolo de Comunicación en Crisis**, para actuar con rapidez, coherencia y respaldo institucional ante situaciones sensibles.
- **Guía de Buenas Prácticas en Redes Sociales**, orientada a ordenar criterios, fortalecer la identidad digital y prevenir usos inadecuados.
- **Protocolo de Registro Audiovisual en el Campus**, destinado a regular filmaciones y producciones dentro del predio universitario, preservando la imagen institucional y los derechos de la comunidad.

En términos de posicionamiento institucional, el desafío será profundizar la línea de crecimiento alcanzada en 2025 mediante:

- Mayor alcance regional y consolidación de la UNSa como referencia académica del NOA.
- Producción sostenida de historias de vida de estudiantes y graduados.
- Visibilización sistemática de investigaciones científicas y desarrollos tecnológicos.
- Expansión del ecosistema digital con formatos dinámicos y transmedia.

Finalmente, se proyectan **acciones comunicacionales de campo en grandes eventos académicos, científicos y sociales**, con el objetivo de posicionar a la Universidad Nacional de Salta como espacio de debate, producción de conocimiento y referencia pública sobre los temas estratégicos que atraviesan a la región.

## CAPÍTULO 4 - LEGALIDAD, SEGURIDAD JURÍDICA Y DEFENSA INSTITUCIONAL

### 4.1. La función jurídica como pilar de la gestión institucional

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la Secretaría de Asuntos Jurídicos de la Universidad Nacional de Salta desarrolló una intervención transversal y estratégica orientada a garantizar la legalidad de los actos de gobierno universitario, fortalecer la seguridad jurídica institucional y ejercer la defensa judicial de la Universidad.

Bajo la conducción del equipo jurídico del Rectorado, la Secretaría actuó como **instancia de control, asesoramiento y resguardo institucional**, en un contexto caracterizado por la coexistencia de nuevos lineamientos de gestión con conflictos administrativos, judiciales y patrimoniales heredados de períodos anteriores.

### 4.2. Asesoramiento jurídico y control de legalidad: volumen y alcance de las intervenciones

Uno de los núcleos centrales del trabajo de la Secretaría fue el **asesoramiento jurídico sistemático** al Rectorado, al Consejo Superior y a las distintas dependencias universitarias.

Durante 2025, la Secretaría emitió un total de **139 dictámenes jurídicos e intervenciones relevantes**, distribuidos en las siguientes áreas temáticas:

- **Concursos y designaciones:** 19 dictámenes
- **Sumarios administrativos y responsabilidad patrimonial:** 33 dictámenes
- **Convenios y cooperación institucional:** 38 dictámenes
- **Derechos docentes y previsionales:** 4 dictámenes
- **Régimen de incompatibilidades:** 22 dictámenes
- **Gestión administrativa y modernización:** 16 dictámenes
- **Género y violencia:** 3 dictámenes
- **Asuntos institucionales y financiamiento universitario:** 4 dictámenes

Este volumen de producción jurídica constituyó una herramienta central para **ordenar procedimientos**, respaldar decisiones de gestión y reducir riesgos legales en áreas sensibles de la administración universitaria.

En paralelo, la Secretaría emitió aproximadamente **444 providencias administrativas relevantes**, orientadas a:

- garantizar el debido proceso en trámites administrativos;
- fortalecer la transparencia en concursos y designaciones;
- ordenar expedientes patrimoniales, de obras y de vehículos;
- intervenir en situaciones vinculadas al clima laboral y la violencia de género;
- asegurar el resguardo del derecho de defensa y la seguridad patrimonial de la Universidad.

### 4.3. Investigaciones administrativas, sumarios y responsabilidad patrimonial

A través de la **Dirección de Sumarios**, la Secretaría de Asuntos Jurídicos tuvo a su cargo la tramitación de **informaciones sumarias, sumarios administrativos e investigaciones vinculadas a presuntas faltas graves, irregularidades administrativas y responsabilidad patrimonial**.

Durante el período analizado se intervinieron actuaciones complejas, muchas de ellas iniciadas en gestiones anteriores, que requirieron un abordaje técnico cuidadoso para garantizar el debido proceso y la legalidad de las decisiones.

Entre los **casos concretos** tramitados se destacan:

- Juicio por **exclusión de tutela sindical**, radicado en el Juzgado Federal de Salta N° 2, con llamado de autos para sentencia.
- **Denuncia penal** presentada ante la **Unidad Fiscal Federal Salta** por presunta **falsificación de documento público**.
- **Trámite por responsabilidad patrimonial** ante la Unidad Fiscal Federal por presuntos perjuicios económicos derivados de pagos indebidos de haberes.

Estas actuaciones evidencian el rol de la Secretaría como **garante institucional frente a conflictos laborales, sindicales y patrimoniales**, evitando tanto la inacción como decisiones arbitrarias.

### 4.4. Defensa judicial de la Universidad Nacional de Salta

La Secretaría ejerció la **representación y defensa judicial de la UNSa** ante la Justicia Federal, interviniendo en procesos de amparo, recursos directos, causas laborales, contencioso-administrativas y acciones de nulidad de actos administrativos.

## 4.5. Género, derechos humanos y abordaje de conflictos institucionales



**Foto 7: 3º Encuentro de Clínica de Casos de Violencia de Género**

La Secretaría de Asuntos Jurídicos tuvo una participación activa en el **abordaje jurídico de situaciones encuadradas en el Protocolo de Violencia de Género de la UNSa**, promoviendo medidas de protección del personal, recomendaciones de capacitación y mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

Asimismo, la Secretaría fortaleció su inserción institucional en espacios de derechos humanos, destacándose:

- integración al **Comité contra la Tortura, Tratos Crueles, Inhumanos y Degradantes de la Provincia de Salta**;
- participación en el **CEPRES NOA**;
- integración a la **Red Interuniversitaria de Derechos Humanos (RIDDDHH)**;
- participación en jornadas y actividades organizadas por el **Consejo Interuniversitario Nacional (CIN)**.

Se consolidó un enfoque jurídico alineado con estándares nacionales e internacionales en materia de derechos humanos y como un **pilar estructural de la gestión universitaria**, garantizando previsibilidad, resguardo institucional y defensa de la autonomía universitaria.

# CAPÍTULO 5 - TRAYECTORIAS, CALIDAD Y GOBIERNO ACADÉMICO

## 5.1. Estructura y diagnóstico integral del sistema académico

La gestión académica de la Universidad Nacional de Salta se desarrolla en un contexto marcado por transformaciones profundas en los sistemas de educación superior, tanto en el plano pedagógico y tecnológico como en el organizacional e institucional. En este escenario, la política académica institucional enfrenta el desafío de articular tres objetivos estratégicos que atraviesan actualmente a las universidades públicas: **ampliar el acceso a la educación superior, garantizar condiciones efectivas de permanencia y egreso para los estudiantes, y sostener procesos de mejora de la calidad académica y de innovación pedagógica.**

En el caso de la Universidad Nacional de Salta, estos desafíos adquieren características específicas vinculadas con su inserción territorial, su función en la ampliación de oportunidades educativas en el noroeste argentino y su papel en la formación de profesionales y producción de conocimiento orientados al desarrollo regional.

En este marco, la gestión académica desarrollada durante el período analizado se orientó a **consolidar un conjunto de políticas institucionales** destinadas a fortalecer las capacidades formativas de la universidad. Estas políticas se estructuran en torno a cinco ejes estratégicos que organizan la agenda académica institucional:

- inclusión, permanencia y egreso estudiantil
- educación a distancia y transformación digital
- calidad académica y aseguramiento institucional
- innovación curricular y desarrollo pedagógico
- articulación institucional y redes de cooperación académica

Lejos de constituir ámbitos de acción aislados, estos ejes configuran un sistema de intervención institucional que busca articular inclusión educativa, calidad académica e innovación institucional, tres dimensiones centrales para el fortalecimiento de la universidad pública en el contexto contemporáneo.

Desde esta perspectiva, el presente informe propone una lectura analítica de las principales líneas de trabajo desarrolladas en materia de gestión académica, poniendo en evidencia tanto los avances registrados como los desafíos que se proyectan para los próximos años.

## 5.2. Gestión académica y desarrollo institucional: Análisis por ejes estratégicos

### 5.2.1. Inclusión, permanencia y egreso estudiantil

Las trayectorias estudiantiles constituyen uno de los principales desafíos estructurales del sistema universitario argentino y ocupan un lugar central en la agenda académica institucional. Durante el período analizado, la Universidad Nacional de Salta avanzó en la **consolidación de una política integral de acompañamiento a las trayectorias estudiantiles**, orientada a fortalecer el acceso, promover la permanencia y mejorar las condiciones institucionales para el egreso.

Uno de los procesos más relevantes en este campo fue el desarrollo de un diagnóstico institucional sobre los dispositivos de ingreso universitario, a partir del relevamiento y análisis de las experiencias implementadas por las distintas unidades académicas. Este proceso permitió identificar fortalezas, tensiones y desafíos en las modalidades de acceso existentes, generando insumos para la **formulación del Programa Institucional de Acceso e Ingreso a la Permanencia (PIAIP) 2025–2028**, concebido como un instrumento programático orientado a ordenar y articular las políticas de ingreso de la universidad.

La elaboración del PIAIP se sustentó en una perspectiva que entiende el ingreso universitario no como un momento aislado sino como parte de un continuo de políticas de acompañamiento a las trayectorias estudiantiles, que abarca la transición entre el nivel secundario y la universidad, el primer tramo de las carreras y el acompañamiento académico posterior.

En esta línea, la Dirección de Orientación y Desarrollo Universitario desarrolló un conjunto significativo de acciones destinadas a fortalecer el acompañamiento integral de los estudiantes. Entre ellas se destacan actividades de **orientación vocacional y ocupacional, talleres de apoyo a la toma de decisiones académicas, intervenciones de acompañamiento psicoeducativo y acciones de articulación** con instituciones del nivel medio orientadas a facilitar la transición educativa.

Lo anteriormente descrito se inscribe en una concepción ampliada de las trayectorias estudiantiles, que reconoce que las dificultades de permanencia y egreso no se explican únicamente por factores académicos, sino también por dimensiones sociales, económicas, culturales y emocionales que inciden en la experiencia universitaria.

En el plano de las condiciones materiales para el estudio, el **Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)** desempeñó un rol relevante al ampliar las oportunidades de acceso a infraestructura tecnológica, conectividad y espacios de estudio colaborativo. Este tipo de dispositivos resulta especialmente significativo en contextos en los que las desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos pueden constituir un factor de exclusión académica.



**Foto 8: Estudiantes en el CRAI**

En conjunto, las acciones desarrolladas evidencian un avance hacia la consolidación de una política institucional de trayectorias estudiantiles, basada en la articulación entre dispositivos pedagógicos, administrativos y de acompañamiento integral.

### 5.2.2. Educación a distancia y transformación digital

La transformación digital constituye uno de los procesos estructurales que atraviesan actualmente a las instituciones de educación superior. En este contexto, la Universidad Nacional de Salta avanzó en la **consolidación de una política institucional de educación mediada por tecnologías**, orientada a ampliar las modalidades de enseñanza y fortalecer las capacidades pedagógicas y tecnológicas de la institución.

**El Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED)** desempeña un rol central en este proceso, particularmente a través de la implementación del **Plan Estratégico de Educación a Distancia 2025–2027**, que establece lineamientos institucionales para el desarrollo de propuestas formativas en modalidades virtuales e híbridas.

Entre las principales líneas de acción desarrolladas se destacan la organización de instancias sistemáticas de formación docente en enseñanza mediada por tecnologías, la elaboración de marcos normativos y orientaciones pedagógicas para la implementación de propuestas virtuales, y el fortalecimiento de las capacidades técnicas para la gestión de entornos digitales de aprendizaje.

En este marco, la plataforma Moodle se consolidó como entorno institucional para el desarrollo de diversas propuestas formativas, incluyendo cursos de idiomas, diplomaturas, trayectos de formación continua y actividades de apoyo a la enseñanza en carreras de grado y posgrado.

La expansión de estas modalidades formativas contribuye no sólo a diversificar las estrategias pedagógicas disponibles, sino también a ampliar las oportunidades de acceso a la formación universitaria, particularmente para estudiantes que enfrentan restricciones geográficas o laborales para participar en modalidades presenciales tradicionales.

La transformación digital también se expresó en el fortalecimiento de los sistemas de información institucionales y en la producción sistemática de datos para la toma de decisiones. En este sentido, la Dirección General de Estadísticas Universitarias desempeña, de manera incipiente, un rol estratégico al garantizar la generación, sistematización y reporte de información académica a organismos nacionales y a las autoridades institucionales.

Asimismo, la creación del **Portal de Transparencia** de la Universidad Nacional de Salta representa un avance significativo en materia de acceso a la información pública y rendición de cuentas, contribuyendo a fortalecer las prácticas de gobierno abierto y a consolidar una cultura institucional basada en la transparencia.

### 5.2.3. Calidad académica y aseguramiento institucional

La construcción de dispositivos institucionales orientados al aseguramiento de la calidad constituye un componente fundamental de las políticas contemporáneas de educación superior. La Universidad Nacional de Salta avanza hacia la consolidación de estructuras y procedimientos orientados a fortalecer la evaluación institucional y la mejora continua de los procesos académicos.

En este marco se destaca el proceso de **implementación del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)**, en pleno desarrollo, en consonancia con los lineamientos establecidos por la normativa nacional y los programas impulsados por la Secretaría de Políticas Universitarias.

Durante el período se elaboró y presentó el Plan de Acción institucional para la implementación del SIAC, que fue aprobado por los organismos nacionales correspondientes y cuenta con financiamiento específico. Este plan contempla diversas líneas de trabajo orientadas a desarrollar normativas internas, procedimientos de evaluación y mecanismos de monitoreo de los procesos académicos.

La implementación del SIAC constituye un paso relevante hacia la consolidación de una cultura institucional de evaluación y mejora continua, que permite sistematizar procesos de autoevaluación, fortalecer la planificación académica y generar información estratégica para la toma de decisiones.

En paralelo, el **Departamento de Diagnóstico y Evaluación Institucional** desarrolló un conjunto amplio de actividades de asesoramiento técnico vinculadas a la creación de nuevas carreras, la revisión de planes de estudio y la adecuación de las propuestas formativas a los marcos normativos vigentes.

#### 5.2.4. Innovación curricular y desarrollo pedagógico

Los procesos de innovación curricular constituyen un componente central en la adaptación de las universidades a los cambios científicos, tecnológicos y sociales que caracterizan al mundo contemporáneo. Durante el período analizado, la Universidad Nacional de Salta avanzó en diversas iniciativas orientadas a modernizar las estructuras curriculares y promover formas más flexibles de organización de las trayectorias formativas.



**Foto 9: Capacitación del SCAU a cargo de Nicolás Reznik**

Uno de los procesos más relevantes en este campo es la **implementación del Sistema Argentino de Créditos Académicos Universitarios (SACAU)**, que introduce una lógica de organización curricular basada en el reconocimiento del trabajo académico efectivo del estudiante. Propendiendo a ello se diseñó, presentó ante la Dirección de Calidad del gobierno nacional en materia de educación superior, quien aprobó una línea de financiamiento para avanzar en el diseño e implementación de este sistema.

Su adopción implica repensar múltiples dimensiones de la organización académica universitaria, incluyendo la estructura de los planes de estudio, la carga horaria de las asignaturas, la organización de las actividades de aprendizaje y los mecanismos de reconocimiento de trayectos formativos.

Durante el período se desarrollaron diversas acciones orientadas a preparar a la comunidad universitaria para este **proceso de transformación curricular**, incluyendo instancias de sensibilización, jornadas de discusión académica y actividades de formación docente.

Estas iniciativas se articulan con otros procesos orientados a **fortalecer las prácticas pedagógicas universitarias**, particularmente en relación con el uso de tecnologías digitales, el desarrollo de entornos virtuales de aprendizaje y la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza.

En conjunto, estas acciones contribuyen a la construcción de un modelo formativo más flexible, centrado en el aprendizaje del estudiante y orientado al desarrollo de competencias académicas y profesionales pertinentes para los desafíos contemporáneos.

### 5.2.5. Articulación institucional y redes de colaboración

Finalmente, el período analizado evidencia avances significativos en el **fortalecimiento de las redes de articulación institucional** de la universidad, tanto en el ámbito del sistema universitario como en su vinculación con actores sociales y territoriales. En el plano del sistema universitario nacional, la Universidad Nacional de Salta participó activamente en diversas iniciativas impulsadas por la Secretaría de Políticas Universitarias, entre las que se destaca el **Programa de Doctorados**, que permitió fortalecer el desarrollo de carreras doctorales en áreas estratégicas para la institución.

En el plano territorial, diversas acciones impulsadas por áreas académicas y de orientación universitaria contribuyeron a fortalecer los vínculos con instituciones educativas del nivel secundario, organizaciones sociales y actores del medio socioproductivo. Estas iniciativas buscan promover una mayor articulación entre la universidad y su entorno social, facilitando tanto la transición educativa de los estudiantes como la transferencia de conocimientos hacia la comunidad.

Por su parte, el **Centro de Lenguas consolidó su rol** como espacio académico transversal que articula formación en idiomas, actividades culturales y vinculación institucional, ampliando las oportunidades de formación lingüística para estudiantes, docentes y miembros de la comunidad. En conjunto, estas acciones reflejan una universidad que busca fortalecer su inserción territorial, ampliar sus redes de cooperación y consolidar su papel como actor clave en los procesos de desarrollo regional.

## 5.2. Principales líneas de política académica organizadas por ejes estratégicos

Con el propósito de ofrecer una lectura integrada de las principales acciones desarrolladas por la Secretaría Académica durante el período informado, en este apartado se reorganizan las iniciativas y actividades de gestión presentadas en la sección anterior según un conjunto de ejes estratégicos de política académica que orientan la agenda institucional de la Universidad Nacional de Salta.

Este criterio de organización permite trascender la presentación estrictamente administrativa de las acciones por áreas o dependencias de la Secretaría y situarlas en un marco más amplio de prioridades institucionales, vinculadas con los desafíos actuales de la educación superior pública: el fortalecimiento de las trayectorias estudiantiles, la

## INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

transformación digital de la universidad, el aseguramiento de la calidad académica, la innovación curricular y el desarrollo de redes de cooperación académica.

Para cada uno de estos ejes se identifican, por un lado, las principales acciones desarrolladas durante el período informado y, por otro, las acciones en curso y los principales desafíos de gestión para el período 2026–2028, con el propósito de dar cuenta tanto de los avances realizados como de las líneas de trabajo que orientarán la agenda académica institucional en los próximos años.

### 5.3.1 Inclusión, permanencia y egreso estudiantil

Principales acciones desarrolladas:

- Elaboración del diagnóstico institucional sobre políticas y dispositivos de ingreso universitario, a partir de relevamientos realizados en Facultades, Sedes Regionales y áreas centrales de la Universidad.
- Formulación del Programa Institucional de Articulación e Ingreso a las Profesiones (PIAIP) 2025–2028, orientado a fortalecer las políticas de acceso, acompañamiento académico y permanencia estudiantil.
- Diseño de contenidos comunes y criterios pedagógicos compartidos para los dispositivos de ingreso universitario.
- Desarrollo de un aula virtual prototipo para ingresantes en el entorno Moodle de Rectorado, destinada a centralizar recursos pedagógicos e información institucional.
- Implementación de acciones de articulación con el nivel secundario, incluyendo talleres de orientación vocacional, visitas guiadas, charlas informativas y guías de reflexión vocacional destinadas a estudiantes del último año del nivel medio.
- Realización de talleres de orientación educativa y acompañamiento psicoemocional dirigidos a estudiantes universitarios.
- Atención y seguimiento de consultas y situaciones individuales de estudiantes vinculadas con dificultades en sus trayectorias académicas.
- Gestión de los procesos administrativos vinculados con el egreso y la titulación, mediante la tramitación de expedientes de títulos de grado y posgrado y la organización de actos de colación.

Desafíos 2026–2028:

- Consolidar el Programa Institucional de Articulación e Ingreso a las Profesiones (PIAIP) como política académica transversal en toda la universidad.
- Fortalecer la articulación secundaria–universidad, ampliando el alcance territorial de las acciones de orientación y difusión de la oferta académica.
- Desarrollar dispositivos institucionales integrados de acompañamiento a las trayectorias estudiantiles, articulando ingreso, orientación educativa, tutorías y bienestar estudiantil.

## INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

- Mejorar las condiciones institucionales para el egreso oportuno, mediante la revisión de circuitos administrativos y la optimización de los procesos de certificación y titulación.
- Avanzar en la construcción de sistemas de información sobre trayectorias estudiantiles que permitan orientar la toma de decisiones académicas basadas en evidencia.

### 5.3.2 Educación a distancia y transformación digital

Principales acciones desarrolladas:

- Implementación del Plan Estratégico del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) 2025–2027.
- Desarrollo de instancias de formación docente en educación mediada por tecnologías, orientadas al diseño y gestión de aulas virtuales.
- Administración y acompañamiento pedagógico de aulas virtuales en la plataforma Moodle institucional.
- Elaboración de instrumentos de observación y mejora de aulas virtuales, destinados a fortalecer la calidad de las propuestas educativas mediadas por tecnologías.
- Asesoramiento académico y normativo para la implementación de carreras y propuestas de posgrado en modalidad a distancia.
- Desarrollo e implementación del Portal de Transparencia de la Universidad Nacional de Salta, que centraliza información institucional académica, normativa y presupuestaria.
- Diseño de un dashboard institucional de información estadística, integrando datos provenientes del sistema SIU-Araucano y otras fuentes oficiales.
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para el aprendizaje, mediante la modernización del equipamiento informático y la mejora de la conectividad institucional en el CRAI.

Desafíos 2026–2028:

- Consolidar una política institucional sostenible de educación a distancia, articulada con los procesos de innovación pedagógica y transformación digital de la universidad.
- Integrar los sistemas académicos y administrativos institucionales (SIU-Guaraní, SIU-Araucano, plataformas virtuales y sistemas de certificación digital).
- Ampliar las instancias de formación docente en educación mediada por tecnologías.
- Fortalecer la producción institucional de recursos educativos digitales y materiales pedagógicos para entornos virtuales.
- Continuar el proceso de modernización de la infraestructura tecnológica para el aprendizaje, ampliando el acceso a equipamiento y conectividad para estudiantes y docentes.

## INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

### 5.3.3 Calidad académica y aseguramiento institucional

Principales acciones desarrolladas:

- Elaboración y presentación del Plan de Acción para la Implementación del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en el marco de la convocatoria nacional destinada al fortalecimiento de unidades de gestión para el aseguramiento de la calidad universitaria.
- Asesoramiento técnico-académico a las Unidades Académicas para la creación de carreras, modificación de planes de estudio, ciclos de complementación curricular y propuestas de posgrado.
- Elaboración de informes técnicos y dictámenes académicos vinculados con iniciativas curriculares de pregrado, grado y posgrado.
- Intervención en procesos institucionales vinculados con la acreditación de carreras y evaluación académica.
- Revisión y tramitación de solicitudes de reconocimiento de títulos de posgrado para adicionales docentes.
- Producción y sistematización de información estadística universitaria destinada a procesos de evaluación institucional, planificación académica y requerimientos de organismos nacionales.

Desafíos 2026–2028:

- Avanzar en la implementación efectiva del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).
- Fortalecer la producción y el uso estratégico de información académica y estadística para la toma de decisiones institucionales.
- Consolidar dispositivos institucionales de evaluación y mejora continua de la calidad académica.
- Articular los procesos de evaluación institucional con las políticas de planificación académica y desarrollo institucional.

### 5.3.4 Innovación curricular y desarrollo pedagógico

Principales acciones desarrolladas:

- Inicio del proceso institucional de implementación del Sistema Argentino de Créditos Académicos Universitarios (SACAU).
- Organización de conferencias, seminarios y conversatorios académicos destinados a difundir los fundamentos y alcances del sistema de créditos.
- Conformación de comisiones institucionales y equipos de trabajo en las unidades académicas para el análisis de la implementación del sistema.
- Desarrollo de instrumentos técnicos para el análisis de cargas horarias y trabajo académico estudiantil.
- Relevamiento de condiciones de estudio y experiencias estudiantiles como insumo para los procesos de revisión curricular.

## INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

- Fortalecimiento de la oferta formativa transversal del Centro de Lenguas, mediante el dictado de cursos de idiomas y propuestas de formación complementaria.

Desafíos 2026–2028:

- Avanzar en la definición institucional del valor del crédito académico y en los criterios de implementación del SACAU en las distintas carreras.
- Promover procesos de revisión y actualización de planes de estudio, en articulación con las unidades académicas.
- Fortalecer las instancias institucionales de formación pedagógica docente.
- Promover propuestas académicas innovadoras que integren flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y reconocimiento del trabajo académico estudiantil.

### 5.3.5 Articulación institucional y redes de cooperación académica

Principales acciones desarrolladas:

- Coordinación institucional de los Programas de Doctorados financiados por la Secretaría de Políticas Universitarias, incluyendo el seguimiento de su ejecución académica y administrativa.
- Gestión de los procesos de ejecución y rendición de fondos asignados a carreras doctorales en el marco de convocatorias nacionales.
- Articulación con unidades académicas para el fortalecimiento de la oferta doctoral y de posgrado de la universidad.
- Participación institucional en espacios interuniversitarios de planificación y cooperación académica, entre ellos la CIPED.
- Desarrollo de acciones de articulación con instituciones educativas del nivel secundario, orientadas a fortalecer el vínculo entre la universidad y el sistema educativo provincial.

Desafíos 2026–2028:

- Fortalecer la articulación interinstitucional para el desarrollo de la formación doctoral y de posgrado.
- Consolidar la participación de la universidad en redes académicas y espacios de cooperación interuniversitaria.
- Ampliar las políticas de vinculación con el sistema educativo provincial y con actores del medio social y productivo.
- Promover estrategias de internacionalización académica, especialmente en el ámbito del posgrado y la investigación.

## 5.3. Balance Integral del eje académico

El período analizado puede ser interpretado como una etapa inicial de **consolidación de una política académica institucional** orientada a fortalecer el papel de la Universidad



Nacional de Salta como espacio de formación superior comprometido con el desarrollo regional y con los desafíos contemporáneos de la educación universitaria pública.

En este marco, la gestión académica desarrollada durante el período se inscribe en el proyecto institucional del actual rectorado, que propone **avanzar hacia una universidad más integrada**, capaz de articular inclusión educativa, calidad académica e innovación pedagógica como dimensiones constitutivas de su desarrollo. Esta orientación implica concebir la política académica no solo como un conjunto de dispositivos administrativos o normativos, sino como un **campo estratégico de intervención institucional** orientado a mejorar las condiciones de acceso, permanencia y egreso de los estudiantes, fortalecer las capacidades pedagógicas de la institución y promover procesos de transformación curricular acordes con las demandas actuales de la educación superior.

Desde esta perspectiva, el período puede leerse como **un momento de reorganización y articulación** de diversas iniciativas institucionales en torno a una agenda académica que busca integrar la atención a las trayectorias estudiantiles, la incorporación crítica de tecnologías en los procesos formativos, el desarrollo de mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad y el fortalecimiento de los vínculos de cooperación académica.

Si bien los avances registrados constituyen un punto de partida significativo, su consolidación requerirá sostener en el tiempo procesos de planificación, coordinación institucional y construcción de capacidades académicas que permitan profundizar estas líneas de trabajo. En este sentido, la política académica universitaria aparece como un componente central del proyecto de desarrollo institucional de la universidad y como un instrumento clave para responder, de manera responsable y creativa, a los desafíos que enfrenta hoy la educación superior pública.

# CAPÍTULO 6 - INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## 6.1. Estructura del sistema de investigación y diagnóstico institucional

### 6.1.1. La función investigación en la Universidad Nacional de Salta

La investigación científica y tecnológica constituye una de las funciones sustantivas de la Universidad Nacional de Salta, junto con la docencia y la extensión. Durante el período mayo–diciembre de 2025, la política de investigación se desarrolló en un contexto particularmente restrictivo, marcado por la crisis presupuestaria del sistema universitario nacional, la discontinuidad de programas de financiamiento externo y la necesidad de sostener estructuras de investigación consolidadas con recursos limitados.

En este marco, el Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Salta (CIUNSa) asumió un rol central en la **gestión, coordinación, evaluación y financiamiento interno** de la actividad científica y tecnológica, garantizando la continuidad del sistema de investigación institucional y la ejecución de convocatorias propias, aun en condiciones adversas.

El presente eje se basa en la **Memoria de Gestión 2025 del CIUNSa**, que da cuenta de la magnitud real del sistema de investigación de la UNSa, de los instrumentos de financiamiento disponibles, de los resultados alcanzados y de los límites estructurales que condicionan su desarrollo

### 6.1.2. Estructura del sistema de investigación de la UNSa

Al cierre del año 2025, el sistema de investigación de la Universidad Nacional de Salta se encontraba conformado por:

- **Institutos de investigación** dependientes de la UNSa y de doble dependencia con CONICET.
- **Unidades Ejecutoras y Unidades Asociadas** al CONICET.
- **Proyectos de investigación acreditados**, desarrollados en el marco de programas institucionales y nacionales.
- **Investigadores categorizados**, becarios doctorales y posdoctorales, y equipos técnicos de apoyo.

De acuerdo con los datos consolidados por el CIUNSa, durante el período informado la UNSa contó con:

- **Más de 300 proyectos de investigación activos**, entre proyectos CIUNSa, proyectos acreditados por organismos nacionales y proyectos en articulación con el CONICET.
- **Cientos de investigadores e investigadoras**, distribuidos en las distintas Unidades Académicas, con fuerte concentración en áreas estratégicas como ciencias naturales, ciencias sociales, ingeniería, salud y humanidades.

Este entramado configura un **sistema de investigación complejo y diverso**, con fuerte anclaje territorial y relevancia regional, pero altamente dependiente de políticas nacionales de ciencia y tecnología.

### 6.1.3. Diagnóstico heredado y contexto de funcionamiento

Al inicio de la gestión, el CIUNSa debió enfrentar un escenario caracterizado por:

- **Retracción del financiamiento nacional** destinado a ciencia y tecnología.
- Discontinuidad o ralentización de convocatorias externas.
- Incremento de costos operativos de la investigación (insumos, equipamiento, movilidad).
- Alta dependencia del financiamiento interno universitario para sostener actividades básicas.

En este contexto, el presupuesto propio del CIUNSa adquirió un valor estratégico central, ya que permitió **sostener la continuidad de proyectos, becas internas y actividades de formación**, evitando una parálisis del sistema de investigación institucional.

### 6.1.4. Presupuesto del CIUNSa y esfuerzo institucional

Durante el ejercicio 2025, el CIUNSa administró un presupuesto destinado fundamentalmente a:

- financiamiento de **Proyectos de Investigación Tipo A y Tipo B**;
- **becas internas** de iniciación, formación y perfeccionamiento;
- apoyo a **reuniones científicas, jornadas y congresos**;
- fortalecimiento de **infraestructura mínima de investigación**.

La Memoria 2025 da cuenta de un **esfuerzo institucional significativo**, orientado a priorizar el financiamiento directo a los equipos de investigación, aun en un contexto de restricciones generales del presupuesto universitario.

### 6.1.5. El rol del CIUNSa como órgano de evaluación y gobierno de la investigación

Además de su función financiera, el CIUNSa actuó durante el período analizado como **órgano colegiado de evaluación, planificación y gobierno** de la política científica institucional. Esto incluyó:

- evaluación de proyectos de investigación;
- seguimiento de informes de avance y finales;
- asignación de financiamiento;
- articulación con Unidades Académicas y organismos externos;
- definición de criterios de priorización en función de la relevancia científica y territorial.

Este rol resultó clave para **garantizar transparencia, criterios académicos y legitimidad institucional** en la toma de decisiones, especialmente en un contexto de escasez de recursos.

#### 6.1.6. Diagnóstico integral del sistema de investigación

El análisis conjunto de la estructura, el presupuesto y el contexto de funcionamiento permitió identificar un diagnóstico integral del sistema de investigación de la UNSa, caracterizado por:

- alta capacidad científica instalada;
- fuerte compromiso de investigadores e investigadoras;
- dependencia estructural del financiamiento público;
- necesidad de fortalecer la transferencia y la vinculación tecnológica;
- brechas entre áreas disciplinares en acceso a recursos;
- riesgo de desfinanciamiento sostenido si no se recuperan políticas nacionales de ciencia y tecnología.

Este diagnóstico constituyó el punto de partida para las decisiones adoptadas por el CIUNSa durante el período mayo–diciembre de 2025.

## 6.2. Convocatorias CIUNSa, proyectos financiados y asignación de recursos

### 6.2.1. Convocatorias de proyectos CIUNSa y reorganización del sistema de financiamiento

Durante el año 2025, el CIUNSa impulsó un **proceso de reorganización del sistema de convocatorias y financiamiento interno**, orientado a superar esquemas previos caracterizados por modalidades de ventanilla abierta, montos fijos desactualizados y baja planificación estratégica.

Este proceso se materializó en la **Convocatoria Anual de Financiamiento de Actividades de Apoyo a la Investigación**, aprobada mediante **Resolución CCI N.º 84/2025**, que introdujo criterios explícitos de asignación de recursos, procedimientos estandarizados y una mayor articulación entre la Secretaría Técnica del CIUNSa y la Comisión de Hacienda.

La convocatoria permitió ordenar procedimientos, unificar criterios de presentación y evaluación, y generar aprendizajes institucionales relevantes para la mejora continua del sistema de financiamiento de la investigación.

### 6.2.2. Proyectos de investigación activos: cantidad y tipología

De acuerdo con el relevamiento integral realizado por el CIUNSa durante 2025, el sistema de investigación de la UNSa cuenta con:

- **150 proyectos de investigación activos**, distribuidos de la siguiente manera:
  - **50 %**: Proyectos CIUNSa **Tipo A**
  - **31 %**: Proyectos CIUNSa **Tipo B**
  - **19 %**: Proyectos **Tipo C, PICT, PDTS, SPU y otras fuentes**

Este dato permite dimensionar el **peso central del financiamiento CIUNSa** en el sostenimiento del sistema de investigación institucional, especialmente en un contexto de retracción del financiamiento externo competitivo

Asimismo, se identificó que:

- Solo **18 %** accede a financiamiento nacional competitivo.
- La participación en financiamiento internacional es **incipiente**.

### 6.2.3. Grupos de Trabajo: magnitud del sistema y distribución institucional

Uno de los aportes más relevantes de la gestión 2025 fue la realización del **primer relevamiento integral de Grupos de Trabajo de la UNSa**, que permitió contar con datos sistemáticos y comparables sobre el ecosistema de investigación.

El relevamiento identificó:

- **77 Grupos de Trabajo** activos en la UNSa.
- **805 integrantes** en total, con un promedio de **10 personas por grupo**.
- **285 personas en formación**, entre ellas:
  - **156 estudiantes de grado**,
  - **102 becarios/as CONICET**,
  - doctorandos, maestrandos y posdoctorandos.

*Distribución institucional de los Grupos de Trabajo:*

- Facultad de Ciencias Naturales: **34 %**
- Facultad de Ciencias de la Salud: **21 %**
- Facultades de Ciencias Exactas y Humanidades: **16 %** cada una
- Presencia menor en Ciencias Económicas, Ingeniería y sedes regionales (Orán, Tartagal y Sede Sur), evidenciando la necesidad de **políticas activas de federalización interna**

- **62 % de los Grupos de Trabajo** no cuenta con financiamiento externo al CIUNSa.

#### 6.2.4. Orientación científica, actividades y producción

En relación con la orientación de las actividades desarrolladas por los Grupos de Trabajo:

- **40 %** orienta su producción al **desarrollo tecnológico**.
- **27 %** combina desarrollo tecnológico y extensión.
- El resto se distribuye entre producción teórica y formación de recursos humanos.

Durante 2025 se registraron:

- **Más de 300 actividades científicas y formativas**, entre jornadas, seminarios, talleres y actividades de producción académica.
  - **44 %** vinculadas a formación,
  - **27 %** a producción académica.

#### 6.2.5. Programa de (Re)Inserción en la Investigación – PRI-UNSa

Además durante 2025, el CIUNSa diseñó e implementó el **Programa de (Re)Inserción en la Investigación (PRI-UNSa)**, orientado a ampliar y fortalecer la base de investigadores/as activos/as de la Universidad.

El programa se estructuró a partir de:

- convocatorias abiertas para identificar docentes interesados/as en reinsertarse en investigación;
- articulación con proyectos CIUNSa vigentes y equipos consolidados;
- acompañamiento metodológico y formativo;
- promoción de la participación de docentes de distintas Unidades Académicas y sedes regionales.

El PRI-UNSa constituye una **política activa de democratización del acceso a la investigación**, especialmente relevante en contextos de sobrecarga docente y restricción presupuestaria

### 6.3. Becas, formación de recursos humanos, equipamiento científico y financiamiento externo

#### 6.3.1. Formación de recursos humanos en ciencia y tecnología

La formación de recursos humanos constituye uno de los pilares estructurales del sistema de investigación de la Universidad Nacional de Salta. Durante el año 2025, el CIUNSa desarrolló una **gestión activa y planificada** de las becas y trayectorias formativas, en un

contexto marcado por la retracción de oportunidades de financiamiento externo y la necesidad de sostener capacidades científicas estratégicas.

Durante el período analizado, el CIUNSa administró de manera integral:

- **Becas BIEA** (Becas de Iniciación a la Investigación para Estudiantes Avanzados),
- **Becas EVC-CIN**,
- otras líneas de apoyo a la formación de recursos humanos en investigación.



**Foto 10: Acto entrega de becas EVC CIN**

Estas tareas incluyeron la **evaluación de informes finales**, el **seguimiento académico de becarios/as** y el acompañamiento en distintas etapas de formación, garantizando la continuidad administrativa y académica de los programas.

### 6.3.2. Planificación estratégica de becas y articulación con CONICET

Uno de los avances más significativos de la gestión 2025 fue el pasaje desde una lógica reactiva hacia una **planificación estratégica del sistema de becas**, articulada con áreas prioritarias de desarrollo científico y tecnológico.

En este marco, durante 2025 se concretaron las siguientes acciones:

- **Solicitud institucional de adhesión al Programa de Becas Cofinanciadas CONICET**, con el pedido de **tres (3) becas doctorales**, alineadas con áreas estratégicas definidas por la UNSa.
- **Postulación de una (1) beca postdoctoral CONICET – Convocatoria 2025**, en la línea de Docencia e Innovación Educativa.
- **Planificación anticipada de tres (3) nuevas becas doctorales** para la Convocatoria CONICET 2026.

Esto refleja un **cambio cualitativo en la gestión de recursos humanos en CyT**, orientado a la previsión, la articulación institucional y la sostenibilidad de las trayectorias científicas.

### 6.3.3. Gestión del Programa Equipar Ciencia y fortalecimiento del equipamiento científico-tecnológico

El CIUNSa desarrolló tareas estratégicas vinculadas a la **gestión e incorporación de equipamiento científico-tecnológico de alto impacto**, en articulación con programas nacionales y con el Consejo Superior de la UNSa.

Entre los hitos más relevantes se destacan:

- **Incorporación de un Secuenciador de ADN**, orientado a fortalecer capacidades institucionales en biotecnología, ciencias de la vida, salud, ambiente y producción agroalimentaria.
  - **Aporte aprobado por el Consejo Superior y financiado por Rectorado: \$27.000.000.**
- **Incorporación de una estación vitivinícola**, destinada a investigación aplicada, desarrollo productivo y transferencia tecnológica en el sector vitivinícola.
  - **Aporte probado por el Consejo Superior y financiado por Rectorado: \$3.000.000.**

La actual conducción busca no tan sólo fortalecer la infraestructura científica, sino que constituye una suma de **decisiones estratégicas de política científica**, alineadas con el enfoque del Triángulo de Sábató y con la orientación territorial de la investigación universitaria.

### 6.3.4. Financiamiento externo SPU – Fortalecimiento de Ciencia y Tecnología

Durante 2025, el CIUNSa impulsó activamente la postulación institucional de la UNSa a la Convocatoria “**Fortalecimiento de Ciencia y Tecnología en Universidades Nacionales**” de la Subsecretaría de Políticas Universitarias (SPU).

En este marco, se formuló, presentó y obtuvo la aprobación del **Plan de Acción institucional “Plan IDI UNSa”**, evaluado favorablemente por la Dirección Nacional de Fortalecimiento Universitario y Vinculación Tecnológica.

El financiamiento obtenido permitió:

- financiar actividades de **diagnóstico institucional** del sistema de investigación;
- realizar **relevamientos de capacidades científicas y tecnológicas**;
- organizar **talleres deliberativos interfacultades** y con actores territoriales;
- brindar **asistencia técnica especializada** para la sistematización y redacción del Plan IDI;
- otorgar **financiamiento a proyectos CIUNSa, becas y transferencias** para estudiantes y equipos colaboradores.

### 6.3.5. Regularización administrativa, contable y patrimonial

En paralelo al fortalecimiento de la formación y el equipamiento, durante 2025 el CIUNSa avanzó de manera sustantiva en **actualización normativa, la regularización administrativa, contable y patrimonial** del sistema de investigación. Se destaca la participación de los consejeros de las nuevas facultades y federalizar nuestra Universidad.

En este marco se profundizó la implementación del **Programa de Regularización de Rendiciones de Cuentas (2012–2024)**, logrando:

- una **reducción significativa de rendiciones pendientes**;
- la **normalización contable** de proyectos vigentes y finalizados;
- el fortalecimiento de los circuitos administrativos y de control;
- la disminución de **riesgos institucionales acumulados**.

Complementariamente, se desarrollaron tareas sistemáticas de **gestión patrimonial**, incluyendo altas, bajas y movimientos de bienes asociados a proyectos de investigación, fortaleciendo la trazabilidad del equipamiento científico-tecnológico y su correcta registración institucional.

## 6.4. Planificación estratégica, I+D+i, validación social del conocimiento y balance integral del eje

### 6.4.1. La planificación estratégica como decisión política en ciencia y tecnología

Durante el año 2025, el CIUNSa avanzó en un cambio sustantivo en el modo de concebir la política científica institucional, incorporando de manera explícita la **planificación estratégica** como herramienta de conducción. Este giro respondió tanto al diagnóstico de fragmentación histórica del sistema de investigación como a la necesidad de orientar los escasos recursos disponibles hacia áreas de impacto científico, social y territorial.

En este marco, se definió como prioridad institucional el desarrollo de una política de **Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)** articulada con las necesidades del territorio, el sistema productivo regional y los desafíos sociales de la provincia de Salta, superando enfoques exclusivamente endogámicos de la investigación universitaria. Para esta acción se contó con asesoramiento externo experto del Dr. Fernando Peirano para una mirada especializada distinta.

### 6.4.2. Elaboración del Plan IDI UNSa: proceso, actores y resultados

Uno de los hitos centrales de la gestión 2025 fue la **formulación del Plan Institucional de Desarrollo de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (Plan IDI UNSa)**, elaborado en el marco del financiamiento obtenido a través de la Convocatoria SPU “Fortalecimiento de Ciencia y Tecnología en Universidades Nacionales”.

El proceso de elaboración del Plan IDI se caracterizó por:

- un **diagnóstico institucional exhaustivo** del sistema de investigación de la UNSa;
- la realización de **talleres deliberativos interfacultades**;
- la participación de **investigadores/as, becarios/as, autoridades académicas y actores del territorio**;
- la sistematización de capacidades científicas y tecnológicas existentes;
- la identificación de **líneas prioritarias de I+D+i** con impacto regional.

El Plan IDI UNSa fue evaluado favorablemente por la Dirección Nacional de Fortalecimiento Universitario y Vinculación Tecnológica de la SPU, constituyéndose en una **herramienta estratégica de mediano plazo** para orientar la política científica institucional.

#### 6.4.2.1. Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs)

En el marco de la línea I+D+i, se formuló y presentó el **Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs) “Energía y Control Digital”**, orientado a la mejora del acceso, el uso seguro y la gestión comunitaria de la energía en barrios populares de la ciudad de Salta.

El proyecto se caracterizó por:

- Su anclaje en evidencia empírica producida por la UNSa (Censo Energético 2024).
- La articulación entre investigación, desarrollo tecnológico e inserción territorial.
- El diseño de una plataforma digital comunitaria de código abierto.
- La participación activa de actores comunitarios y del Estado municipal como entidad adoptante.
- La optimización de recursos, apalancando capacidades institucionales existentes.
- Asociación con el sector privado ERGY.

El PDTs constituyó un caso testigo del enfoque de innovación social y transferencia con impacto promovido por el CIUNSa.

La Universidad Nacional de Salta (UNSa) fue destacada a nivel nacional al posicionarse entre los **tres mejores proyectos seleccionados por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN)**, en el marco de la convocatoria PDTs CIN – UNI UEAR, destinada a financiar iniciativas de desarrollo tecnológico y social con impacto territorial.

Según lo establece la Resolución N° 522/25, el proyecto de la UNSa “Energía y control digital” obtuvo el tercer lugar por mérito **entre un total de 39 propuestas presentadas** por universidades públicas de todo el país, incluidas instituciones de prestigio como la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional de La Pampa, la Universidad Nacional de la Matanza y la Universidad Nacional del Chaco Austral, entre otras.

Los dos primeros puestos fueron otorgados a la Universidad Nacional de Luján, con su proyecto “Transformación Digital Luján”, y a la Universidad Nacional de Villa Mercedes, con “Optimia-HV”.

La selección se basó en el puntaje otorgado por el tribunal evaluador y fue oficializada a través de las resoluciones CE N° 1923/25 y P N° 521/25, que ampliaron a 14 el total de proyectos a financiar.

#### 6.4.3. Validación social del conocimiento y enfoque territorial

Un componente distintivo del enfoque adoptado por el CIUNSa durante 2025 fue la incorporación explícita de la **validación social del conocimiento** como criterio de relevancia científica. Este enfoque reconoce que la producción de conocimiento universitario adquiere pleno sentido cuando dialoga con problemáticas sociales, productivas, ambientales y culturales del territorio.

En este sentido, el CIUNSa promovió:

- la articulación entre proyectos de investigación, extensión y transferencia;
- la priorización de líneas de investigación vinculadas a salud, ambiente, producción regional, energía, recursos naturales y desarrollo social;
- el fortalecimiento de vínculos con organismos públicos, gobiernos locales, cooperativas, organizaciones sociales y sectores productivos.

#### 6.4.4. Comisión Ejecutiva de Secretarios/as de Investigación (CESI)

Durante 2025 se creó y consolidó la Comisión Ejecutiva de Secretarios/as de Investigación (CESI) como espacio institucional de articulación interfacultades y de construcción colectiva de la política científica universitaria.

Entre las principales acciones desarrolladas se destacan:

- Funcionamiento regular de la CESI como ámbito técnico-político de asesoramiento, debate y consenso.
- Realización de reuniones de trabajo con representación de todas las Unidades Académicas y sedes regionales.
- Elaboración de un diagnóstico institucional compartido del sistema de investigación.
- Asesoramiento en la definición consensuada de líneas estratégicas de investigación.
- Propuesta de un nuevo esquema de financiamiento, diferenciando proyectos de I+D y proyectos de I+D+i orientados.
- Incorporación de criterios de validación social, adopción territorial y articulación interinstitucional.
- Producción del Informe de Trabajo CESI 2025, elevado como insumo central para la deliberación del Consejo de Investigación.

La CESI permitió fortalecer la gobernanza del sistema, reducir la fragmentación institucional y avanzar hacia una política científica integrada. 6.4.5. Articulación interinstitucional y posicionamiento regional

Aquí el CIUNSa profundizó la articulación con organismos del sistema científico-tecnológico nacional y regional, particularmente con el CONICET, universidades nacionales del NOA y organismos provinciales.

Estas articulaciones permitieron:

- Coordinar estrategias de formación de recursos humanos;
- Potenciar el uso compartido de equipamiento científico;
- Intercambiar experiencias de gestión de la investigación;
- Posicionar a la UNSa como actor relevante en el sistema regional de ciencia y tecnología.

Si bien el contexto nacional limitó el acceso a nuevas convocatorias competitivas, la estrategia de articulación permitió **preservar capacidades institucionales y sostener redes científicas** fundamentales para el desarrollo futuro.

#### 6.4.6. Nudos críticos y límites estructurales del sistema de investigación

El balance de la gestión 2025 reconoce explícitamente una serie de **límites estructurales** que condicionan el desarrollo pleno del sistema de investigación de la UNSa, entre los que se destacan:

- Alta dependencia del financiamiento público nacional;
- Escasa diversificación de fuentes de financiamiento;
- Brechas internas entre Unidades Académicas;
- Dificultades para consolidar carreras científicas jóvenes;
- Necesidad de fortalecer la transferencia tecnológica y la innovación.

La explicitación de estos límites constituye una fortaleza del informe analítico, en tanto permite planificar acciones futuras sobre bases realistas.

#### 6.4.7. Proyecciones y líneas de continuidad (2026)

De cara a la etapa siguiente, y sobre la base de los avances alcanzados durante la gestión 2025, se identifican los siguientes desafíos prioritarios para la consolidación de la política científica y tecnológica institucional de la Universidad Nacional de Salta:

A) Diseñar, validar y aprobar el Plan Estratégico de Investigación + Desarrollo + Innovación (Plan I+D+i – Plan IDI), asegurando su validación política e institucional, su apropiación efectiva por parte de las Unidades Académicas y sedes regionales, y su traducción en instrumentos operativos concretos (convocatorias, programas, criterios de evaluación, indicadores y mecanismos de seguimiento).

B) Implementar una nueva convocatoria de proyectos CIUNSa, alineada con el Plan I+D+i, que reorganice el sistema de proyectos de investigación bajo criterios de planificación estratégica, orientación territorial, impacto social, articulación interinstitucional y diferenciación clara entre proyectos de I+D y de I+D+i.

C) Sostener y ampliar las capacidades de financiamiento del sistema de investigación, combinando recursos propios con fondos nacionales e internacionales, y fortaleciendo la capacidad institucional para la formulación, captación, ejecución y rendición de financiamiento externo, en un contexto de alta restricción presupuestaria.

D) Consolidar una estructura institucional de vinculación y captación de fondos, mediante la creación y fortalecimiento de la figura del vinculator/a científico-tecnológico, en articulación estratégica con la Secretaría de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, orientada a alianzas con organismos públicos, empresas, cooperativas, ONGs y agencias de cooperación.

E) Profundizar la articulación entre investigación, políticas públicas y territorio, consolidando la línea de I+D+i y los Proyectos de Validación Social como instrumentos estables de vinculación con el Estado y la sociedad, y fortaleciendo su diseño, seguimiento, evaluación y adopción efectiva.

F) Diseñar e implementar un instrumento específico de Validación Social del conocimiento, en articulación con la Secretaría de Extensión Universitaria, que permita sistematizar la participación de actores sociales, la apropiación comunitaria de resultados y la evaluación del impacto social de la investigación.

G) Fortalecer la formación y retención de recursos humanos en CyT, especialmente de jóvenes investigadores/as, mediante:  
a. la ampliación y consolidación de becas cofinanciadas (doctorales y posdoctorales),  
b. la planificación estratégica de nuevas postulaciones a CONICET,  
c. y la construcción de trayectorias institucionales de inserción en investigación.

H) Rediseñar y jerarquizar la estructura de becas de grado, fortaleciendo su articulación con proyectos de investigación, líneas estratégicas y necesidades institucionales, y promoviendo una iniciación temprana, federal y equitativa en la carrera científica.

I) Completar el cierre del proceso de regularización de rendiciones atrasadas (período 2012–2024), consolidando un sistema administrativo-contable ordenado, transparente y sostenible, que reduzca riesgos institucionales y libere capacidades para la planificación futura.

J) Optimizar y sostener los sistemas de gestión y evaluación (SIGEVA-UNSa, rendiciones, indicadores), evitando la sobrecarga administrativa, fortaleciendo la cultura de la planificación y garantizando la trazabilidad y la transparencia del sistema.

K) Reducir asimetrías internas entre Unidades Académicas y sedes regionales, promoviendo una federalización efectiva de la investigación dentro de la propia universidad, con criterios de equidad territorial, acompañamiento diferencial y

fortalecimiento de capacidades locales.

L) Profundizar la articulación con el sector productivo y social, bajo criterios claros de pertinencia, ética pública, responsabilidad social y desarrollo regional, evitando lógicas extractivas del conocimiento y promoviendo relaciones de beneficio mutuo.

M) Fortalecer la comunicación pública de la ciencia, mejorando la visibilidad institucional, la rendición social de cuentas y el reconocimiento del impacto de la investigación universitaria en la comunidad, como parte constitutiva de la responsabilidad social universitaria.

## 6.5. Balance analítico integral del Capítulo 6

El análisis exhaustivo de la política de investigación, ciencia y tecnología desarrollada durante el período mayo–diciembre de 2025 permite afirmar que el CIUNSa logró **sostener, ordenar y proyectar el sistema de investigación institucional** en un contexto de profunda adversidad.

Los datos, instrumentos y decisiones relevados evidencian:

- continuidad del sistema de investigación con **150 proyectos activos**;
- fortalecimiento de la base de recursos humanos, con **805 integrantes en Grupos de Trabajo**;
- financiamiento interno estratégico ante la retracción externa;
- incorporación de **equipamiento científico clave por más de \$30.000.000**;
- obtención de financiamiento SPU para planificación estratégica;
- institucionalización de estándares éticos y de seguridad;
- consolidación de un enfoque de I+D+i con validación social y territorial.

Este eje da cuenta de una **política científica universitaria activa, realista y estratégicamente orientada**, que priorizó la protección de capacidades científicas, el ordenamiento institucional y la construcción de herramientas para el desarrollo futuro de la investigación en la Universidad Nacional de Salta.

# CAPÍTULO 7 - EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TERRITORIAL

## 7.1. La extensión como dimensión estratégica del proyecto universitario

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la Secretaría de Extensión Universitaria asumió la extensión como una **función sustantiva central del proyecto institucional de la Universidad Nacional de Salta**, en articulación con la docencia y la investigación, y como una herramienta estratégica para fortalecer el vínculo entre la universidad pública y el territorio.

Lejos de concebir la extensión como un conjunto de actividades aisladas o voluntaristas, la gestión de la SEU se orientó a consolidar una **política institucional de extensión**, basada en el reconocimiento de saberes territoriales, la construcción colectiva de conocimiento y la intervención universitaria en problemáticas sociales, productivas, culturales y ambientales de la provincia de Salta.

Este enfoque se desplegó en un contexto marcado por restricciones presupuestarias, alta demanda social hacia la universidad pública y una creciente expectativa de presencia territorial de la UNSa, especialmente en comunidades históricamente postergadas.

El presente eje se construye a partir de la **Memoria de Gestión 2025 de la Secretaría de Extensión Universitaria**, integrando de manera exhaustiva la totalidad de los programas, proyectos, dispositivos, cifras y acciones desarrolladas durante el período analizado

### 7.1.1. Diagnóstico institucional y situación heredada de la extensión universitaria

Al inicio de la gestión, la Secretaría de Extensión Universitaria recibió un escenario caracterizado por:

- una **alta dispersión de proyectos y actividades de extensión**, con escasa sistematización institucional;
- **heterogeneidad de criterios** de evaluación y seguimiento de proyectos;
- fragmentación entre extensión, docencia e investigación;
- limitaciones en los sistemas de registro y consolidación de información;
- dependencia de financiamiento externo y discontinuidad de algunas líneas de trabajo.

Este diagnóstico evidenció la necesidad de **ordenar, sistematizar y jerarquizar** la política de extensión, sin desarticular las experiencias existentes ni debilitar el vínculo territorial construido por equipos extensionistas a lo largo del tiempo.

### 7.2.2. Estructura institucional de la Secretaría de Extensión Universitaria

Durante el período 2025, la SEU desarrolló su gestión a través de una estructura organizativa conformada por:

- la **Secretaría de Extensión Universitaria**;
- direcciones y coordinaciones responsables de programas y líneas estratégicas;
- equipos técnicos y administrativos;
- docentes, nodocentes, estudiantes y graduados/as participantes de proyectos.

Esta estructura permitió sostener un **alto volumen de actividades extensionistas**, articuladas con Unidades Académicas, sedes regionales y actores territoriales, aun en un contexto de recursos humanos y financieros limitados.

### 7.3.3. Dimensión territorial de la extensión universitaria

Uno de los rasgos distintivos de la gestión 2025 fue el fortalecimiento de la **presencia territorial de la UNSa**, entendida como un compromiso activo con las comunidades locales, organizaciones sociales, instituciones educativas, organismos públicos y sectores productivos.

Las acciones de extensión se desplegaron en:

- la ciudad de Salta y el área metropolitana;
- el interior de la provincia;
- comunidades rurales y periurbanas;
- pueblos originarios;
- facultades regionales de Orán, Tartagal y Sede Sur.

Este despliegue territorial permitió ampliar el alcance de las políticas universitarias y consolidar a la UNSa como actor relevante en el entramado social y productivo provincial.

## Mapa de Salta – Presencia UNSa

Gráfico 7



### 7.3.4. Volumen general de actividades de extensión (panorama cuantitativo)

De acuerdo con los registros consolidados por la Secretaría de Extensión Universitaria, durante el período mayo–diciembre de 2025 se desarrollaron:

- programas institucionales de extensión,
- proyectos de extensión universitaria,
- acciones territoriales específicas,

- **actividades culturales, formativas y comunitarias,**
- **instancias de articulación interinstitucional.**

La Memoria de Gestión detalla el volumen de proyectos, participantes y beneficiarios, información que será desagregada y analizada en los bloques siguientes, con cifras explícitas por línea de acción.

### 7.3.5. Articulación con docencia e investigación

Durante el período analizado, la SEU impulsó activamente la **articulación de la extensión con la docencia y la investigación**, promoviendo enfoques de integralidad y aprendizaje situado. Esta articulación se expresó en:

- proyectos de extensión vinculados a espacios curriculares;
- participación de estudiantes en prácticas extensionistas;
- articulación con proyectos de investigación orientados al territorio;
- reconocimiento de la extensión como espacio formativo.

Este enfoque permitió fortalecer el carácter pedagógico de la extensión universitaria y su integración al proyecto académico institucional.

## 7.2. Fortalecimiento territorial, cultural y formativo de la Universidad Nacional de Salta

### 7.2.1. Situación inicial y acciones concretas de gestión

Al inicio de la gestión, la Secretaría de Extensión Universitaria (SEU) presentaba **observaciones estructurales señaladas por la Auditoría Interna (UAI)**, vinculadas a debilidades en el control interno, ausencia de marcos normativos actualizados en varias áreas, heterogeneidad en los criterios de formulación y rendición de proyectos, y una escasa sistematización de la información administrativa y territorial.

En este contexto, la gestión 2025 orientó su accionar a **reordenar la estructura extensionista**, fortalecer la trazabilidad de los recursos, consolidar la presencia territorial de la Universidad y sostener una agenda amplia de actividades culturales, formativas y comunitarias, aun en un escenario de restricción presupuestaria

El relevamiento inicial detectó **centros sin resolución de creación, otros sin funcionamiento efectivo y la necesidad de redefinir criterios** de articulación territorial. Después de un diagnóstico integral se avanzó con la articulación con la Municipalidad de Salta para el fortalecimiento de los CIC como sedes de extensión, reorganizando los CEUNSa según áreas territoriales, determinando cuatro CEUNSa de cabecera (Unión, Limache, Constitución y San Benito), desde donde se articulan las diferentes capacitaciones.

7.2.2. Talleres y Cursos de Extensión Universitaria dictados:

**Gráfico 8**

CEUNSa.	Proyecto / Taller	Responsables	Fecha	N° Participantes
San Benito	Fotografía y Edición de Video con Celular	Tec. Camila Anze	Octubre: Viernes	9
	Oratoria en Cámara, Podcast	Lic. Pablo Ríos	Noviembre:	9
	Primeros Auxilios	Esp. Elizabeth Vargas y equipo	Octubre:	5
Limache	Carpintería básica	Diego benitez	Noviembre/Diciembre	48
Constitución	Gastronomía para Emprender: Elaboración de Conservas y Rotulado de Productos	Dr. Enzo Goncalvez (Cátedra Tecnología de los Alimentos)	Noviembre: Martes	20 participantes de la comunidad y 18 estudiantes universitarios.
	Buenas Prácticas de Manufactura - Servicio Kiosco Saludable	Prof. Laura Viviana Perez	Octubre/Noviembre: Jueves	13
	Ciencia & Tecnología: Robótica Inicial	C.U. Matías Guerra	Octubre/noviembre	12
	Ciencia & Tecnología: Robótica Avanzada	C.U. Matías Guerra	Noviembre:	10
Bicentenario	Fotografía y Edición de Video con Celular	Tec. Camila Anze	Octubre:	12
	Buenas Prácticas de Manufactura - Servicio Kiosco Saludable	Prof. Laura Viviana Perez	Octubre/Noviembre:	13
	Primeros Auxilios en el Hogar	EU. Irupé Ríos, EU. Daniel Vázquez, Roció Chiri	Noviembre/Diciembre:	Reprogramado
UNION	Uso de celulares para adultos mayores	Victoria Salas	Octubre – Viernes	5

	<b>Primeros Auxilios Psicológicos Ante Situaciones De Catástrofes *</b>	Cátedra de Enfermería en Salud Mental CEUNSA Cuerpo de Rescate Especial Voluntario, Rescate SOS, Bomberos Voluntarios	Octubre Noviembre	<b>150</b>
--	---	--	-------------------	------------



**Foto 11: Inauguración Centro CEUNSa N° 50**

**Casona de La Paz**

El 30 de octubre, se mantuvo una reunión con el Director General de Desarrollo Socioeconómico del Ministerio de Desarrollo Social, Ing. Facundo Miranda. El encuentro, celebrado en la Casona de La Paz, tuvo como propósito sentar las bases de un convenio interinstitucional y planificar una agenda de capacitaciones conjuntas para el ciclo 2026, fortaleciendo así la presencia del Centro de Extensión en la zona sudeste de la ciudad.

**Gremio SUETRA (Centro de Extensión Universitario SUETRA N° 49)**

En articulación con la SEU y el Sindicato Unido de Educadores Técnicos de la República Argentina (SUETRA), representado por el Secretario General Prof. Juan Pablo Maturano, se acordó una serie de capacitaciones para docentes de escuelas técnicas de la ciudad de Salta y el interior. A continuación se detallan las actividades realizadas:

INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

Cap. 7: EXTENSIÓN UNIVERSITARIA  
Y VINCULACIÓN TERRITORIAL

Gráfico 9

Taller	Responsable	Lugar	Fecha	N° Participantes
Taller de PLC (Controlador Lógico Programable)	Prof. Cayo Maturano Juan Pablo Prof. Batallanos Luis Prof. Guerra Matías	Escuela Técnica y SEP 3132 Rosario de la frontera	Julio	29
Taller de robótica aplicada creatividad		CEUNSA 49 SUETRA Salta	Agosto	37
Taller de dispositivos de protección y maniobra en instalaciones eléctricas.	Miguel Angel Fabroni	CEUNSA 49 SUETRA Salta	Agosto	Fue reprogramado para 2026
Taller de RCP en el aula: Ciencia Acción Y Conciencia	Lic. Colparis Ricardo Cesar HUANCA CHUNGARA, Sandro - Rios, Irupé Flavia Giselle. Rocío CHiri	Escuela Técnica 3173 Pte. Néstor kirchner San Antonio De Los Cobre	Agosto	41
Taller de RCP en el aula: Ciencia Acción Y Conciencia.		Escuela 4634 submarino ARA. San Luis Salta	Agosto	31
		Esc. TEc. De Guachipas		29
		Escuela Técnica 3173 Pte. Néstor kirchner San Antonio de los Cobres	Agosto	39
Taller de tecnología CNC ( CONTROL NUMERICO COMPUTARIZADO)	C U. Raul Vera	Joaquín v gonzález escuela técnica 31 14 Tomás Edison	Septiembre	31
Primer Encuentro de Robótica	Lic. Matias Guerra	Escuela de Educación Técnica N.º 3118	Noviembre	175 estudiantes y 40 docentes
Taller de Robótica	Matías Guerra Yacante Corregidor Leonardo	CEUNSA 49 SUETRA Salta	Octubre-noviembre	37

### 7.2.3. Otras actividades de extensión coordinadas por la SEU:

*La UNSa se pone al servicio de los Peregrinos que asisten a la Fiesta del Señor y la Virgen del Milagro (Actividad de Extensión Universitaria con Participación Estudiantil)*

La universidad puso a disposición profesionales y estudiantes mediante la implementación de nodos sanitarios de asistencia básica a peregrinos en La Silleta con el fin de:

- Realizar controles de signos vitales.
- Aplicar curaciones y limpieza ocular.
- Brindar masajes y técnicas de relajación muscular.
- Realizar traslados básicos en tablas rígidas en caso de lesiones.

*Ciclo de Lectura: “De Miedo, Sustos y Apariciones”*

Se realizó una nueva jornada del Ciclo de Lectura, destinada a los alumnos y alumnas de 4.º grado de la Escuela N.º 4043 “Monseñor Carlos Mariano Pérez”, la actividad estuvo a cargo de Sofía Rodríguez. En mes de noviembre. Se compartió la narración de la leyenda “El Viejo de la Bolsa”, del libro El Duende Amigo de Favio Pérez Paz, junto con la lectura y el canto de coplas salteñas relacionadas con el miedo y las leyendas populares. Homenaje a Mariana Carrizo, las niñas y los niños participaron activamente cantando coplas al compás de la caja, disfrutando de una experiencia de lectura y expresión artística.

*Capacitación en Salud Mental: Al margen de la Ley de Salud Mental*

Actividad organizada por SEU y el Hospital de Salud Mental Dr. Miguel Ragone. Esta capacitación en Salud Mental estuvo orientada a la actualización de conocimientos sobre la implementación de la Ley Nacional N.º 26.657 en la provincia, abordando sus avances y dificultades.

Este encuentro convocó a 113 inscriptos donde interactuaron profesionales de la salud y la comunidad en general interesados en la temática.

*Promoción de la Salud en Escuelas de Zona Norte de Salta Capital*

Desde el CEUNSa Unión se realizaron actividades de promoción de la salud en las escuelas Eva Perón y Patricio Sosa del barrio Castañares, con la participación de 101 estudiantes universitarios.

La propuesta estuvo coordinada por la Mg. Elizabeth Ramona Vargas junto al equipo integrado por Lic. Carolina Adriana Condorí, Lic. Jesús Ismael Colque y Lic. Sergio Eduardo Flores Aguirre, en articulación con la SEU.

*Charla informativa ¡Conocé tu suelo pélvico!*

Se llevó a cabo el sábado 13 de diciembre en el campus universitario, organizada por la Dirección de Educación Física y Deportes, y la SEU. La capacitación estuvo a cargo de la Lic. en Kinesióloga y Fisioterapeuta Mercedes Viramonte, especialista en rehabilitación de suelo pélvico.

#### *Diplomatura de Extensión Universitaria en Historia Local y Regional*

Esta actividad tuvo como objetivo la formación y reflexión crítica de la enseñanza de la historia, con una visión centrada en la identidad local y su conexión con el mundo. Fue dictado por Docentes de la Facultad de Humanidades, destinado a Docentes, investigadores, estudiantes avanzados y profesionales del área y se dictó durante septiembre a diciembre en el Campus Universitario y el CEUNSa de Cafayate (virtual).

#### 7.2.4. Centro Cultural Holver Martínez Borelli

##### Área Teatro

**Estado de situación:** La auditoría no detectó observaciones críticas, aunque se recomienda fortalecer la planificación y el registro administrativo.

##### **Actividades desarrolladas:**

- 33° Muestra de Teatro Breve.
- 49° Muestra Estudiantil de Teatro.
- Taller de Teatro Universitario (niveles inicial e intermedio-avanzado).
- Capacitación con el Teatro Nacional Cervantes.
- Sostenimiento de actividades teatrales gratuitas para la comunidad universitaria y general.
- Participación en el Octubre Cultural de la Universidad Nacional de Salta.

##### Área Danza

**Estado de situación:** Se identificó la necesidad de fortalecer recursos materiales y espacios específicos para la actividad.

##### **Actividades desarrolladas:**

- Taller anual de Danza Contemporánea “Un cuerpo para comunicar”.
- Celebración del Día Internacional de la Danza.
- Participación en muestras institucionales y eventos culturales.
- Creación del proyecto de Taller de Vestuario y Utilería.
- Participación en el Octubre Cultural UNSa.

### 7.2.5. Coros Universitarios

**Estado de situación:** La auditoría no detectó observaciones críticas, aunque se recomienda fortalecer la planificación y el registro administrativo.

**Actividades desarrolladas:**

- Actuaciones del Coro Juvenil y Coro Mayor en eventos culturales, académicos y comunitarios.
- Participación en congresos, encuentros corales, actos institucionales y celebraciones oficiales.
- Articulación con el CDL y con instituciones culturales de la provincia.

### 7.2.6. Museo Histórico de la Universidad Nacional de Salta “Prof. Eduardo Ashur”

Este Museo es un espacio universitario de referencia para el resguardo, la conservación y la difusión del patrimonio documental, histórico y artístico de la provincia y la región. Su labor sostenida permitió fortalecer el vínculo entre la Universidad y la comunidad, promoviendo el acceso público a la memoria colectiva y a bienes culturales de alto valor histórico.

**Principales acciones desarrolladas en 2025:**

- Implementación de proyectos interinstitucionales de conservación preventiva, limpieza, digitalización y catalogación documental junto al Archivo Histórico de la Municipalidad de Salta, el Club Gimnasia y Tiro, la Municipalidad de La Caldera, CASa (Comunidad de Artistas Salteños), el Centro Argentino de Socorros Mutuos y el CIUNSa.
- Procesamiento y resguardo de más de 10.000 unidades documentales correspondientes a los siglos XIX y XX, disponibles para consulta pública, consolidando al Museo como repositorio digital de acceso abierto.
- Ejecución de proyectos con financiamiento externo que fortalecieron la infraestructura técnica y profesional del área, entre ellos “Legado Chávez: limpieza, conservación y digitalización” y “Colección digital: archivos visuales de la vida rural y las prácticas culturales en el NOA. Augusto Raúl Cortazar”.
- Incorporación de nuevas y valiosas colecciones documentales y fotográficas, ampliando el patrimonio histórico universitario y provincial.
- Organización y coorganización de muestras de artes visuales, teatro, conciertos, ciclos literarios, presentaciones de libros, conferencias y conversatorios, consolidando al Museo como un espacio cultural abierto, diverso y dinámico.

### 7.2.7. Radio Universidad Nacional de Salta

La Radio Universidad Nacional de Salta constituye un dispositivo estratégico de la SEU para la democratización de la palabra, la difusión del conocimiento y el fortalecimiento del vínculo entre la Universidad y la comunidad.

Durante el año 2025, la Radio Universitaria desarrolló actividades de producción, difusión cultural, acompañamiento institucional y cobertura de eventos académicos, culturales y extensionistas, consolidando su rol como medio público universitario.

Asimismo, la Radio articuló acciones con distintas áreas de la Secretaría de Extensión, Centros de Extensión Universitaria, proyectos extensionistas y espacios culturales, contribuyendo a la visibilización de las políticas universitarias en el territorio.

### **Difusión académica y científica**

Durante 2025 se fortaleció la difusión de la producción académica, científica y cultural de la Universidad a través de la programación radial, coberturas especiales y la participación en proyectos federales de comunicación universitaria. La emisora acompañó la agenda institucional, visibilizando investigaciones, proyectos de extensión y actividades de las distintas unidades académicas, en concordancia con los objetivos establecidos en la Resolución CS N° 228/99, que define a la emisora como canal de expresión plural de la comunidad universitaria.

### **Producción audiovisual, digital y radiofónica**

En 2025 se consolidó la producción de contenidos radiales y digitales, incorporando transmisiones por streaming de todos los programas en vivo, producción de podcast y fortalecimiento de la presencia en redes sociales. Estas acciones permitieron ampliar el alcance territorial y generacional de la emisora.

### **Demoras en la aprobación de la programación radial – Convocatoria 2025**

La aprobación de la programación radial correspondiente al año 2025 se vio afectada por demoras administrativas y procedimentales originadas en la gestión anterior de la SEU. Cabe señalar que la Convocatoria Abierta para la presentación de programas radiales debía haber contado con dictamen y aval del Consejo de Extensión Universitaria en el mes de marzo de 2025, a fin de garantizar la continuidad institucional y la planificación regular de la Radio Universidad Nacional de Salta.

Sin embargo, al inicio de la presente gestión, se constató que dicho proceso no había sido concluido en los plazos previstos, encontrándose pendiente la evaluación y aprobación formal de los proyectos presentados. Esta situación generó un vacío administrativo que impactó directamente en el normal funcionamiento de la emisora y en la previsibilidad de su programación anual, que tuvo que dar inicio en el segunda mitad del año.

Ante la necesidad de asegurar la continuidad de la Programación de la Radio Universitaria, el Secretario de Extensión Universitaria debió proceder a la aprobación ad referendum del Consejo de Extensión Universitaria de la programación correspondiente, lo cual luego tuvo la aprobación definitiva por parte del Consejo de Extensión Universitaria.

En síntesis, la programación correspondiente al año 2025 fue resultado de la Convocatoria Abierta autorizada mediante Resolución Rectoral -N° 0080/2025, con proyectos evaluados y avalados por el Consejo de Extensión Universitaria en fecha 13 de agosto de 2025, y aprobados definitivamente por Resolución Rectoral -N° 1358/2025.

### **Proyecto Repetidora Tartagal**

Esta iniciativa estratégica propone la federalización de la comunicación universitaria en el norte provincial mediante la ampliación de su alcance territorial, con el Proyecto de instalación de la Repetidora de Radio Universidad en la ciudad de Tartagal LRK 317.

#### 7.2.8. Dirección de programas y proyectos

##### **Estado de situación (según Informe de UAI)**

La Dirección de Programas y Proyectos de la SEU presenta desafíos vinculados principalmente a la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, registro, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de extensión, así como a la sistematización de la información administrativa y académica asociada a los mismos.

El informe de auditoría identifica como aspectos a mejorar la heterogeneidad en los criterios de formulación, ejecución y rendición de proyectos, la ausencia de herramientas estandarizadas para el seguimiento integral del ciclo de vida de los programas y proyectos, y la necesidad de consolidar mecanismos claros de articulación con las unidades académicas y los equipos responsables. Asimismo, se señala la conveniencia de reforzar los circuitos administrativos vinculados a la gestión de fondos, plazos de ejecución y presentación de informes, a fin de garantizar mayor previsibilidad, transparencia y trazabilidad de las acciones desarrolladas.

##### **Acciones desarrolladas en 2025**

Durante el ejercicio 2025, entre las principales acciones desarrolladas se destacan:

- Revisión y análisis de los circuitos de formulación, evaluación, ejecución y rendición de programas y proyectos de extensión, identificando nudos críticos y oportunidades de mejora en el ciclo de gestión.
- Acompañamiento técnico-administrativo a los equipos responsables de proyectos, fortaleciendo la articulación con las unidades académicas y promoviendo criterios comunes para la presentación de informes, el cumplimiento de plazos y la correcta ejecución de los recursos.
- Sistematización progresiva de la información vinculada a programas y proyectos vigentes, con el objetivo de mejorar la trazabilidad de las acciones, el seguimiento de avances y la disponibilidad de datos para la toma de decisiones.
- Articulación con el Consejo de Extensión Universitaria en instancias de análisis y definición de criterios para convocatorias, evaluación de propuestas y priorización de líneas de intervención extensionista.

- Participación en el proceso de redacción de la Convocatoria de Proyectos de Extensión 2026, contribuyendo a la actualización de lineamientos, criterios de evaluación y mecanismos de seguimiento, en coherencia con las necesidades institucionales y territoriales relevadas.

**Informe de Rendición de Cuentas fondos SPU a diciembre 2025**

**Gráfico 10**

Resolución	Importe Asignado	Importe Rendido	Saldo Pendiente	% Rendido	Observaciones
R.R. 3408/2015	\$306.000	\$306.000,00	\$0,00	100,00%	Planillas y documentación respaldatoria remitidas a DRC Dic.2025
R.R. 2555/2016	\$973.582	\$973.582,00	\$0,00	100,00%	Planillas y documentación respaldatoria remitidas a DRC Dic.2025
R.R.2370/2016	\$335.000	\$0,00	\$335.000,00	0,00%	Planillas confeccionadas para remitir a DRC Feb.2026
R.R. 5135/2017	\$683.999	\$0,00	\$683.999,00	0,00%	Planillas confeccionadas para revisar registro en SIU PILAGÁ (Diferencias de Gastos Corrientes-Gastos de Capital). A remitir DRC Feb.2026
SPU 113/2018	\$350.000	\$0,00	\$350.000,00	0,00%	Planillas confeccionadas para remitir a DRC Feb.2026
SPU 244/2019	\$195.340	\$0,00	\$195.340,00	0,00%	Proyecto no ejecutado. Fondos devueltos
SPU 252/2019	\$249.900	\$0,00	\$249.900,00	0,00%	En revisión
SPU 60/2021	\$7.296.951	\$7.200.771,31	\$96.179,69	98,68%	Rendición cerrada en SITRARED. Planillas remitidas a DRC Dic.2025
SPU 73/2021	\$1.824.238	\$1.779.256,22	\$44.981,78	97,53%	Rendición cerrada en SITRARED. Planillas remitidas a DRC Dic.2025
SPU 83/2022	\$2.470.350	\$1.545.645,99	\$924.704,01	62,57%	Saldo correspondiente a Proyectos de Extensión pendientes de rendición y registro en SIU PILAGÁ
SPU 162/2022	\$8.069.564	\$5.530.029,06	\$2.539.534,94	68,53%	Saldo correspondiente a Proyectos de Extensión pendientes de rendición y registro en SIU PILAGÁ
SPU 419/2023	\$5.093.140	\$2.317.484,00	\$2.775.656,00	45,50%	Saldo correspondiente a Proyectos de Extensión rendidos y registro en SIU PILAGÁ
SPU 203/2023	\$21.559.493	\$9.304.003,68	\$12.255.489,32	43,16%	Saldo correspondiente a Proyectos de Extensión pendientes de rendición y Curricularización de la Extensión Unidades Académicas

SPU 614/2023	\$800.000	\$800.000,00	\$0,00	100,00%	Rendición cerrada en SITRARED. Planilla remitida a DRC Dic.2025
SE 1440/2024	\$21.446.793	\$0,00	\$21.446.793,00	0,00%	Fondos en ejecución-Prórroga rendición Mayo 2026

### 7.2.9. Extensión con excelencia: La Física al Alcance de Todos

Desde mayo de 2025, el **Programa “La Física al Alcance de Todos – Prof. Daniel Córdoba”** reafirmó su lugar como una de las experiencias de extensión universitaria más consolidadas de la Universidad Nacional de Salta. Con más de **treinta años de trayectoria**, el taller continúa funcionando como un puente entre la escuela secundaria y la universidad, sosteniendo una política concreta de acceso gratuito a formación científica de alto nivel. Durante el ciclo 2025, el trabajo se estructuró en tres niveles formativos con resultados verificables.

**En el Nivel 1 (Fundamentos)**, el taller se desarrolló a lo largo de 29 sábados, entre el 5 de abril y el 13 de diciembre. En el primer semestre se registró un promedio de 140 estudiantes por encuentro, mientras que en el segundo semestre el promedio fue de 60. La convocatoria incluyó participantes desde los 10 años hasta personas mayores de 70 años, consolidando el carácter inclusivo e intergeneracional del programa. Las clases teóricas se complementaron con dos guías experimentales en el Anfiteatro A (24 de mayo y 13 de junio) y dos prácticas en el laboratorio del Departamento de Física (24 y 31 de agosto), **fortaleciendo el aprendizaje basado en la experimentación.**

**El Nivel 3 (Olimpiadas)** sostuvo 20 sábados de clase regular, además de 4 jornadas dedicadas específicamente a instancias de Olimpiada y 6 sábados con actividades especiales y charlas. En la Primera Prueba Preparatoria participaron 39 alumnos de 24 escuelas; en la Segunda, 21 alumnos de 17 escuelas. En la Prueba Local intervinieron 19 estudiantes pertenecientes a 14 colegios. Para esta instancia se fabricaron 50 equipos experimentales individuales mediante impresión 3D, lo que permitió garantizar condiciones técnicas adecuadas para la evaluación.



**Foto 12: Prueba Local del Nivel Olimpiada del Taller “Física al Alcance de Todos”**

Como resultado de este proceso, **tres estudiantes fueron invitados a la Instancia Nacional de la Olimpiada Argentina de Física**: Nicolás Joaquín Palavecino, Diego Alberto Celedón y Luz María Noguera. En esa instancia se obtuvieron una medalla de plata y una medalla de bronce, reafirmando la continuidad de los logros académicos del programa a nivel nacional.

El Nivel 4, orientado a formación avanzada, trabajó con 9 estudiantes en preparación para los exámenes de ingreso a institutos dependientes de la Comisión Nacional de Energía Atómica. **Dos estudiantes fueron finalmente seleccionados para ingresar al Instituto Balseiro**, en las carreras de Ingeniería Nuclear e Ingeniería Mecánica. En septiembre se abrió una nueva convocatoria que incorporó a 21 estudiantes más para el ciclo 2025–2026.

El cierre del año, realizado el 13 de diciembre, formalizó los resultados académicos del ciclo: **se otorgaron 66 certificados de finalización correspondientes a los niveles 1 y 3, junto con 12 menciones de honor**. En el marco de la Olimpiada Local se entregaron además 19 certificados de participación, 7 menciones de honor y 5 premios.

El sostenimiento institucional del programa durante 2025 contó con un aporte de AR\$14.160.000,00 del Ministerio de Educación de la Provincia de Salta, administrado por la Asociación Civil Ciencia al Alcance de Todos. La ACDC brindó además apoyo económico a 7 estudiantes ayudantes, financió el 50% de las viandas del Nivel 3, donó una impresora 3D FLSUN T1 PRO y adquirió equipamiento experimental (calibres, termómetros, testers y microscopios USB). La biblioteca del taller alcanza aproximadamente 200 libros. **La Universidad Nacional de Salta, por su parte, garantizó los espacios físicos, la cobertura de honorarios docentes y el servicio de desayuno de los sábados.**

En paralelo, el programa participó activamente en la Feria Científica (29 y 30 de octubre), en la 24ª Reunión Nacional de Educación en Física (REF 2025), en el estreno del documental “Especie Traidora” (31 de mayo) y en la inauguración del mural homenaje al profesor Daniel Córdoba en el campus de la UNSa. Asimismo, se presentó un trabajo académico en el 12º Congreso de Enseñanza de las Ciencias realizado en Valencia en 2025. En su conjunto, las actividades desarrolladas durante 2025 evidencian la consolidación del Taller como política sostenida de extensión universitaria, articulando excelencia académica, acompañamiento institucional y democratización del acceso al conocimiento científico en la provincia de Salta.

#### 7.2.10. Distribución de fondos del Programa de Fortalecimiento de la Extensión Universitaria 2024 y consolidación de la curricularización de la extensión

En el marco de las políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de la Extensión Universitaria y a la profundización de su integración con las funciones sustantivas de docencia e investigación, durante el año 2025 **la SEU impulsó y formalizó un proceso estratégico de distribución de créditos** correspondientes al Programa de Fortalecimiento de la Extensión Universitaria 2024, asignados por la Subsecretaría de Políticas Universitarias de la Nación.

Dicho proceso quedó institucionalizado mediante la Resolución Rectoral R-Nº 1180/2025, que aprobó el Acta Acuerdo suscripta entre la SEU y las Secretarías de Extensión de las Facultades, la Sede Regional e Institutos de Educación Media, estableciendo el marco normativo, administrativo y operativo para la afectación de los fondos a actividades de curricularización de la extensión universitaria.

La mencionada resolución dispuso la **distribución de un monto total de \$15.000.000**, asignando recursos de manera equitativa a las distintas Unidades Académicas, Institutos de Educación Media y Sede Regional Sur, con el objetivo de promover experiencias extensionistas integradas a las propuestas curriculares, fortaleciendo el vínculo entre la universidad y el territorio, y consolidando la extensión como dimensión constitutiva de la formación universitaria.

Asimismo, el acto resolutivo estableció con claridad las responsabilidades institucionales en materia de administración, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas, designando a la SEU como Unidad de Gestión del Programa, con rendiciones a presentar hasta el 31 de mayo de 2026, **a partir de la prórroga que se gestionó ante la SSPU**, conforme a la normativa vigente de la Subsecretaría de Políticas Universitarias y los registros en el sistema SITRARED.

El Acta Acuerdo anexa a la resolución puso de manifiesto un compromiso de trabajo mancomunado y articulado entre la SEU y las distintas dependencias académicas, orientado a garantizar el uso estratégico de los recursos, la transparencia en su administración y la efectiva implementación de propuestas de curricularización de la

extensión, fortaleciendo así los procesos de innovación pedagógica y de vinculación social de la Universidad.

### 7.2.11. Proyectos de Extensión Universitaria aprobados por el Consejo de Extensión

Durante el período de gestión 2025, el Consejo de Extensión Universitaria **aprobó veinticuatro (24) Proyectos de Extensión Universitaria** con Participación Estudiantil, en el marco de la XVIII Convocatoria denominada “Objetivos de Desarrollo Sostenible y Curricularización de la Extensión Universitaria y Centros de Extensión Universitaria en la Universidad Nacional de Salta”. Dicha aprobación fue formalizada mediante Resolución R-N° 1604/2025.

Los proyectos fueron presentados durante el año 2024, evaluados y aprobados por el Consejo de Extensión Universitaria en su sesión del 29 de agosto de 2025, y contó con un financiamiento total asignado de Pesos Nueve Millones (\$9.000.000), con plazo de rendición hasta el 31 de mayo de 2026.

A continuación se detallan los proyecto aprobados con sus respectivas dependencias:

**Gráfico 11**

Proyecto	Facultad	Dirección	Territorio	Monto
Fortaleciendo Adolescencias	Salud	Laura Allende	Salta Capital	\$375.000
Bioaire	Naturales	Alfonsina A. Grabosky	Salta Capital	\$375.000
Kates. Memoria oral chaqueña	Humanidades	Juan M. Díaz Pas	Santa Victoria Este	\$375.000
Esteretipos de Género y ESI	Humanidades	Marcelo G. Navarro	Vaqueros y Valle de Lerma	\$375.000
ODS 3 en Acción	Humanidades	María F. Tolava	Salta – Tartagal	\$375.000
Innovación y accesibilidad	Facultad de Orán	Ramón B. C. López	Orán	\$375.000
Capoeira en contexto de encierro	Humanidades	Sol Villena	Salta	\$375.000
Historia oral barrial	Humanidades	Mariela Coronel	Barrio 17 de Octubre	\$375.000
Experiencias educativas con IA	Humanidades	María R. Chachagua	UNSa	\$375.000
¿Qué son los líquenes?	Naturales	Claudia N. Borja	Coronel Moldes	\$375.000

### Convocatoria de Proyectos de Extensión 2026

En el marco del fortalecimiento de la política de extensión universitaria, la SEU y el Consejo de Extensión Universitaria, se encuentra trabajando en la redacción y definición de la Convocatoria de Proyectos de Extensión 2026.

Este proceso tiene como objetivo actualizar y consolidar los lineamientos de la convocatoria, garantizando su coherencia con las Líneas Estratégicas de Gestión, las recomendaciones formuladas por los órganos de control institucional y las necesidades territoriales, promoviendo la participación de las unidades académicas, equipos docentes, estudiantes y actores comunitarios en el desarrollo de proyectos de extensión pertinentes y de impacto social.

#### 7.2.12. Comisión de la Mujer de la Universidad Nacional de Salta

##### Estado de situación

La Comisión de la Mujer, dependiente de la SEU, desarrolla sus funciones en un contexto de alta demanda institucional y comunitaria, con un equipo interdisciplinario integrado mediante extensiones de funciones, contrataciones temporales y tareas *ad honorem*. La Auditoría Interna y el diagnóstico institucional evidencian la centralidad estratégica del área de género y la necesidad de fortalecer su institucionalización, estabilidad laboral, recursos y reconocimiento de las tareas vinculadas al abordaje de violencias.

##### Actividades desarrolladas durante 2025

Se llevó adelante una agenda sostenida de formación, consejerías, acompañamiento, articulación interinstitucional y producción académica, en materia de género y derechos humanos.

Se desarrollaron talleres, cursos, seminarios, cátedras abiertas y materias optativas vinculadas a violencias de género, educación sexual integral, masculinidades, derechos sexuales y reproductivos y éticas desde una perspectiva de derechos humanos y género, con modalidades presenciales, virtuales, híbridas y asincrónicas.

Asimismo, se brindaron consejerías permanentes en violencias de género y derechos sexuales y reproductivos, con acompañamiento integral, entrega de insumos y articulación con la Comisión de Abordaje de Violencia de Género de Rectorado.

Se sostuvo el Botiquín para Personas Menstruantes como política concreta de cuidado y equidad, alcanzando a más de quinientas personas de la comunidad universitaria durante el período informado.

La Comisión representó activamente a la UNSa en la Red Interuniversitaria por la Igualdad de Género y Contra las Violencias (RUGE-CIN), participando en instancias regionales y nacionales, clínicas de casos, jornadas académicas y procesos de revisión y fortalecimiento de protocolos institucionales.

### 7.2.13. Editorial de la Universidad Nacional de Salta (EUNSa)

#### Estado de situación

Durante el año 2025, la EUNSa, fue objeto de un proceso de análisis y reordenamiento institucional a partir de las observaciones formuladas por UAI y del informe elevado por el responsable del área. La auditoría identificó debilidades estructurales históricas vinculadas a la ausencia de una política editorial institucionalizada, limitaciones en la estructura organizativa y en la dotación de personal, deficiencias en la infraestructura edilicia y falencias en los mecanismos de control administrativo, comercialización y seguimiento del stock de publicaciones.

No obstante, el informe de la UAI destacó como hallazgo positivo las acciones iniciadas por la gestión actual orientadas a la regularización del funcionamiento de la Editorial, particularmente en lo referido a la actualización normativa, la revisión de precios de las obras en stock y el impulso de instancias institucionales de planificación y gobierno editorial.

Uno de los avances más significativos del período fue la conformación formal del Consejo Editorial de la EUNSa y la reanudación de sus reuniones periódicas, restituyendo su rol como órgano colegiado de evaluación, deliberación y aprobación de las propuestas editoriales. El funcionamiento regular del Consejo Editorial permitió ordenar los circuitos de tratamiento de obras, establecer criterios académicos y editoriales comunes y dotar de mayor previsibilidad a los procesos de publicación.

Asimismo, durante el año 2025 se trabajó de manera sostenida en la elaboración de un nuevo Reglamento de Funcionamiento de la Editorial Universitaria, con el objetivo de actualizar la normativa vigente, definir con mayor precisión funciones, responsabilidades y circuitos administrativos, y establecer lineamientos claros en materia de política editorial, producción, comercialización y difusión. Dicho documento será presentado para su consideración ante el Consejo Superior en febrero de 2026.

Cuadro: Publicaciones de la Editorial de la Universidad Nacional de Salta (EUNSa) – Año 2025

**Gráfico 12**

N°	Autor/a – Compilador/a	Obra	Formato	Estado
1	Mariana Morón Usandivaras	<i>Variedades lingüísticas en Argentina</i>	Digital	Publicado
2	Mariana Morón Usandivaras	<i>Estudios sobre variación lingüística y gramática</i>	Digital	Publicado
3	Mariana Morón Usandivaras	<i>Análisis del discurso digital y otras indagaciones</i>	Digital	Publicado
4	Mariana Morón Usandivaras	<i>Indagaciones sintácticas y semánticas</i>	Digital	Publicado
5	Rubén Correa – Marta Torino	<i>La Prensa Escrita en Salta. Política y discurso periodístico: 1850–1920</i>	Digital	Publicado

Nº	Autor/a – Compilador/a	Obra	Formato	Estado
6	Varios autores	<i>Libro de Actas JICES 2024</i>	Digital	Publicado
7	Varios autores	<i>Industria 4.0 y Transformación Digital</i>	Digital	En evaluación
8	Marcelino Vargas	<i>Ecos de Salta en las Malvinas</i>	Papel	Propuesta presentada
9	Varios autores	<i>Barreras hacia la autonomía económica de las mujeres en Salta</i>	Papel	Autorizado para publicar por el Consejo Editorial

Además, durante 2025, la EUNSa fortaleció sus canales de difusión institucional a través del sitio web de la Universidad, redes sociales oficiales y la articulación con el área de Noticias UNSa, incorporando reseñas, entrevistas y presentaciones de obras publicadas. Asimismo, la Editorial participó en ferias del libro de alcance nacional y provincial y en actividades académicas y culturales desarrolladas en el ámbito universitario, contribuyendo a la visibilización de la producción editorial de la Universidad Nacional de Salta.

#### 7.2.12. Imprenta de la Universidad Nacional de Salta

##### Estado de situación

De acuerdo con las observaciones formuladas por la UAI, la Imprenta presenta debilidades estructurales y operativas históricas vinculadas principalmente a la ausencia de un marco normativo específico, la falta de definición formal de misiones y funciones, y la insuficiente sistematización de los procesos administrativos, productivos y de control interno.

El informe de auditoría señala la necesidad de regularizar el encuadre institucional de la Imprenta, clarificando su dependencia funcional, su articulación con la SEU y con la Editorial Universitaria, así como los circuitos de solicitud, autorización, ejecución y registro de los trabajos de impresión realizados. Asimismo, se identifican limitaciones en el registro de insumos, costos, producción y mantenimiento del equipamiento, lo que dificulta la trazabilidad de las tareas, la planificación operativa y la evaluación del uso de los recursos.

##### Actividades realizadas

- Se elaboró un marco normativo específico para la Imprenta Universitaria, que define su misión, funciones, dependencia institucional y articulación con la SEU y la Editorial EUNSa, que será presentado en febrero de 2026 para consideración del Consejo Superior.
- Definición de los circuitos administrativos y productivos, estableciendo procedimientos claros para la solicitud, autorización, ejecución y entrega de trabajos de impresión.
- Implementación de un sistema de registro y control de producción, que incluya el relevamiento de insumos, costos, volumen de trabajos realizados, mantenimiento del equipamiento y tiempos de ejecución.

- Gestión de equipamiento, orientadas a garantizar condiciones sostenibilidad del servicio.
- Capacitación del personal en procedimientos administrativos, uso de sistemas informáticos de registro y mantenimiento de equipos, fortaleciendo las capacidades técnicas y de gestión del área.

## 7.3. Líneas Estratégicas de Gestión 2026

### 7.3.1. Fortalecimiento institucional y normativo

- Elaborar y promover la aprobación de la resolución de organigrama, misiones y funciones de la Secretaría de Extensión Universitaria.
- Revisar, unificar y actualizar la normativa vinculada al Consejo de Extensión Universitaria, Centros de Extensión, Editorial, Imprenta y áreas culturales.
- Regularizar reglamentos pendientes de áreas, centros y programas dependientes de la Secretaría.

### 7.3.2. Mejora de los sistemas de control interno y administración financiera

- Implementar mecanismos sistemáticos de seguimiento de proyectos, actividades aranceladas y rendiciones de fondos.
- Establecer calendarios de ejecución y rendición acordes a los plazos de organismos financiadores.
- Fortalecer los registros administrativos y la trazabilidad de los recursos propios generados.

### 7.3.3. Consolidación territorial de la Extensión Universitaria

- Profundizar el fortalecimiento de los CEUNSa como dispositivos estratégicos de presencia territorial.
- Ampliar la articulación con municipios, organizaciones sociales y comunitarias.
- Promover propuestas extensionistas que respondan a demandas locales relevadas en territorio.

### 7.3.4. Desarrollo cultural y artístico

- Consolidar al Centro Cultural Holver Martínez Borelli como espacio de referencia cultural de la Universidad.
- Garantizar la continuidad de muestras, talleres y elencos estables (teatro, danza, coros).
- Favorecer el acceso democrático a la producción cultural universitaria.

### 7.3.5. Fortalecimiento académico–extensionista

- Integrar de manera sistemática la extensión universitaria a las trayectorias académicas, en un trabajo articulado con la Secretaría Académica.
- Acompañar diplomaturas, cursos y propuestas formativas con enfoque extensionista.
- Potenciar el rol del Centro de Lenguas como espacio estratégico de formación, internacionalización e inclusión.

### 7.3.6. Mejora de las condiciones de infraestructura y espacios de trabajo

- Gestionar la adecuación de los espacios físicos de la Secretaría y sus áreas dependientes.
- Mejorar las condiciones edilicias de la Editorial, Imprenta y áreas culturales.
- Fortalecer el resguardo físico y administrativo de documentación y fondos.

### 7.3.7. Patrimonio y Memoria Institucional

- Consolidar una política integral de preservación, digitalización y difusión del patrimonio documental, histórico, artístico y cultural de la Universidad Nacional de Salta.
- Fortalecer institucionalmente al Museo Histórico de la UNSa como repositorio patrimonial, espacio cultural universitario y referente regional en materia de memoria histórica.
- Promover proyectos de recuperación, conservación preventiva y digitalización de archivos universitarios y comunitarios, garantizando el acceso público a la memoria colectiva.
- Impulsar acciones culturales, educativas y extensionistas orientadas a la puesta en valor del patrimonio y la construcción de identidad institucional.

# CAPÍTULO 8 - POLÍTICAS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

## 8.1. Bienestar y acompañamiento integral a la comunidad universitaria

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la Secretaría de Bienestar Universitario asumió un rol central en la gestión institucional de la Universidad Nacional de Salta, en tanto área responsable de **garantizar condiciones materiales, sanitarias, alimentarias, habitacionales, culturales y deportivas** que permitan el acceso, la permanencia y el egreso en el sistema universitario.

En un contexto de **profunda crisis socioeconómica**, inflación sostenida y deterioro del poder adquisitivo de amplios sectores de la población, el bienestar universitario dejó de ser un complemento para convertirse en una **condición estructural del derecho a la educación superior**. La demanda hacia la SBU creció de manera sostenida durante 2025, tanto en volumen como en complejidad, especialmente por parte de estudiantes provenientes de sectores vulnerables y de localidades alejadas.

Este eje se construye a partir del **Informe Analítico de la Secretaría de Bienestar Universitario (SBU)** correspondiente al año 2025, integrando de manera exhaustiva **programas, dispositivos, beneficiarios, cifras, alcances territoriales y limitaciones estructurales**.

### 8.1.1. Diagnóstico inicial y situación heredada del sistema de bienestar

Al asumir la gestión en mayo de 2025, la Secretaría de Bienestar Universitario se encontró con un escenario caracterizado por:

- **alta demanda de asistencia estudiantil**, especialmente en becas económicas y alimentación;
- **limitaciones presupuestarias estructurales**;
- **dispositivos de bienestar en funcionamiento**, pero con capacidad tensionada;
- aumento de estudiantes con dificultades para sostener la cursada por razones económicas, habitacionales y sanitarias.

El diagnóstico constató un escenario de debilidades estructurales, expresado en déficits presupuestarios, vacancias de cargos, procesos administrativos desordenados, infraestructura deteriorada, sistemas de información obsoletos y normativas desactualizadas, lo que afectaba la previsibilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios de bienestar.

Frente a este diagnóstico, la gestión se orientó a ordenar institucionalmente la Secretaría, regularizar estructuras administrativas y de personal, fortalecer los dispositivos

existentes, incorporar criterios de planificación, transparencia y control, y promover modelos de gestión más eficientes y sostenibles, como el autofinanciamiento, la modernización de procesos, la articulación interinstitucional y la adecuación normativa.

### 8.1.2. Estructura institucional de la Secretaría de Bienestar Universitario

Durante el período analizado, la Secretaría de Bienestar Universitario desarrolló sus funciones a través de una estructura institucional compuesta por:

- áreas de **becas y ayudas económicas**;
- programas de **alimentación universitaria** (comedores);
- dispositivos de **salud y atención integral**;
- programas de **deporte, recreación y vida saludable**;
- acciones de **acompañamiento social y orientación**;
- articulación con sedes regionales y dependencias académicas.

Esta estructura permitió sostener un **alto volumen de prestaciones**, aun con recursos humanos y financieros limitados, mediante una fuerte articulación interna y un compromiso sostenido de los equipos de trabajo.

### 8.1.3. Población destinataria y alcance del sistema de bienestar

El sistema de bienestar universitario de la UNSa tiene como población destinataria principal a:

- **estudiantes de grado y pregrado**;
- en menor medida, **estudiantes de posgrado**, según programas específicos;
- estudiantes de **facultad regional** de Orán, Tartagal y Sede Sur;
- estudiantes provenientes de localidades del interior provincial y de otras provincias.

Durante 2025, la SBU registró un **incremento significativo en la cantidad de solicitudes de asistencia**, particularmente en becas económicas, becas de comedor y atención en dispositivos de salud, lo que puso en evidencia el rol crítico de la Secretaría como **red de contención social universitaria**.

Los datos desagregados por programa, tipo de beneficio y cantidad de estudiantes alcanzados se desarrollan en los bloques siguientes, con cifras explícitas y detalle operativo.

## 8.2. Becas y ayudas económicas: cobertura real, dispositivos vigentes y tensiones del sistema

### 8.2.1. Centralidad del sistema de becas en el contexto 2025

Durante el período mayo–diciembre de 2025, el sistema de becas administrado por la Secretaría de Bienestar Universitario se constituyó en **el principal dispositivo institucional para garantizar la permanencia estudiantil** en la Universidad Nacional de Salta.

El Informe Analítico de la SBU da cuenta de un **incremento sostenido de la demanda**, directamente asociado al deterioro de las condiciones socioeconómicas de los hogares estudiantiles, lo que colocó a la Dirección de Becas bajo una **presión operativa y presupuestaria permanente**

### 8.2.2. Cantidad total de becas otorgadas en 2025

De acuerdo con los registros oficiales de la Secretaría de Bienestar Universitario:

- Durante el año 2025 se otorgaron **más de 2.000 becas de estudio**, distribuidas en **todas las sedes de la Universidad Nacional de Salta**, incluyendo la **sede central**, **sedes regionales** y el **Instituto de Educación Media (IEM)**

Este dato constituye el **número estructurante del sistema de becas** y expresa el volumen real de intervención del área durante el período analizado.

### 8.2.3. Tipos de becas y ayudas económicas vigentes

El sistema de becas gestionado por la SBU durante 2025 incluyó las siguientes líneas:

- **Becas de Estudio** (ayuda económica mensual)
- **Becas de Comedor**
- **Becas de Residencia Universitaria**
- **Ayudas económicas excepcionales**, destinadas a situaciones sociales críticas

Estas líneas se otorgaron a partir de **evaluaciones socioeconómicas individualizadas**, realizadas por los equipos técnicos de la Secretaría.

### 8.2.4. Dirección de Becas: situación institucional y capacidad operativa

El informe original señala que, al inicio de la gestión:

- la **Dirección de Becas presentaba vacancias en cargos jerárquicos**,
- **déficit de personal administrativo**,
- **alta carga administrativa**,
- **demoras en los procesos de otorgamiento y pago**, que generaban incertidumbre en los beneficiarios.

A pesar de estas limitaciones estructurales, durante 2025 se **sostuvo la operatoria diaria del sistema**, garantizando la continuidad del otorgamiento de becas y la atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad.

#### 8.2.5. Regularización normativa y mejora de procesos

Durante el período analizado, la SBU inició el **proceso de revisión y modificación del Reglamento de Becas**, con el objetivo de **adecuarlo al contexto actual**, mejorar el acceso, y **fortalecer la transparencia del sistema**.

En paralelo, se trabajó en la **optimización de los procesos administrativos internos**, orientados a:

- reducir los plazos de otorgamiento,
- agilizar los circuitos de pago,
- brindar mayor previsibilidad a los estudiantes beneficiarios.

#### 8.2.6. Atención de situaciones críticas y ayudas excepcionales

El sistema de becas se complementó con **intervenciones específicas ante situaciones sociales críticas**, evaluadas caso por caso por los equipos de Bienestar Universitario.

Estas ayudas permitieron **contener situaciones de vulnerabilidad extrema**, evitando interrupciones abruptas de trayectorias académicas, especialmente en estudiantes sin redes de contención familiar o económica.

#### 8.2.7. Tensiones estructurales del sistema de becas

El informe analítico explicita que, durante 2025 la **demandas de becas superó la capacidad presupuestaria disponible**, los equipos técnicos trabajaron bajo **alta presión operativa**, y se evidenció la **necesidad de un fortalecimiento estructural de la Dirección de Becas**, tanto en términos normativos como de recursos humanos y administrativos. Estas tensiones no responden a fallas coyunturales, sino a **condicionamientos estructurales**.

### 8.3. Comedor Universitario: cobertura alimentaria, capacidad operativa y gestión del servicio

#### 8.3.1. El comedor universitario como dispositivo crítico de permanencia

Durante el período mayo–diciembre de 2025, el **Comedor Universitario** se constituyó en uno de los **dispositivos más sensibles y estratégicos** del sistema de Bienestar Universitario, en tanto garantiza el acceso cotidiano a la alimentación de estudiantes en situación de vulnerabilidad económica.

En el contexto socioeconómico, la alimentación dejó de ser un complemento del bienestar para convertirse en una **condición básica para la continuidad de las trayectorias académicas**, especialmente para estudiantes que dependen casi exclusivamente de este servicio para sostener la cursada.

### 8.3.2. Diagnóstico inicial del Comedor Universitario

Al inicio de la gestión, el Comedor Universitario presentaba una **situación crítica**, caracterizada por una acumulación de problemas estructurales que comprometían la continuidad, previsibilidad y calidad del servicio.

El Informe Analítico de la SBU identifica los siguientes nudos críticos:

- **Aumento sostenido de la demanda alimentaria**, sin correlato en la expansión presupuestaria.
- **Infraestructura insuficiente** para sostener el volumen de raciones requeridas.
- **Déficit de personal**, con múltiples cargos vacantes sin procesos de concurso activos.
- **Equipamiento obsoleto, deteriorado o fuera de funcionamiento.**
- **Falta de indumentaria adecuada de seguridad e higiene** para el personal.
- **Atrasos recurrentes en los pagos a proveedores**, que generaban interrupciones del servicio y modificaciones forzadas en los menús.

Este escenario colocaba al comedor en una situación de **alta vulnerabilidad operativa**, con impacto directo en las políticas de permanencia estudiantil.

### 8.3.3. Demanda del servicio y población usuaria

Durante 2025, el comedor universitario registró:

- un **incremento sostenido de estudiantes usuarios**,
- una **alta concentración de beneficiarios de becas de comedor**,
- y un uso intensivo del servicio por parte de estudiantes sin otra alternativa alimentaria diaria.

Si bien no se consigna un número cerrado anual de raciones servidas, se deja asentado que la **demandas superó de manera persistente la capacidad instalada**, lo que obligó a una gestión cuidadosa del servicio para evitar su colapso operativo.

### 8.3.4. Becas de comedor estudiantil y acceso al servicio

El acceso al comedor durante 2025 se estructuró principalmente a través de:

- **Becas de Comedor**, otorgadas por la Secretaría de Bienestar Universitario (estudiantes que acceden diariamente mediante **sistema de tickets**, según normativa vigente)

El Comedor Estudiantil diariamente proveyó aproximadamente 800 raciones de almuerzo, distribuidas de la siguiente manera:



**Foto 13: Cierre del Merendero**

a) **650 becas directas para estudiantes regulares que se distribuyen por sistema de tickets.**

b) **100 becas directas becas para estudiantes del Instituto de Educación Media (IEM)**

c) **Becas para Centros de Estudiantes**

- 30 becas rotativas, destinadas a acompañar la participación estudiantil organizada, garantizándose su continuidad durante la presente gestión.

d) **Becas excepcionales**

- 20 becas, destinadas a estudiantes pertenecientes a:
  - Pueblos Originarios
  - Personas con discapacidad
  - Personas en contextos de encierro

Para el ciclo 2026, se elaborará un reglamento específico que transparente los criterios de adjudicación, estableciendo la intervención obligatoria del Servicio Social Universitario.

Este volumen de beneficiarios evidencia el **peso estructural del comedor** dentro de la política universitaria de inclusión.

### 8.3.5. Gestión del servicio en un contexto de alta presión operativa

Frente al escenario crítico heredado, la gestión 2025 priorizó una **decisión política clara: garantizar la continuidad del servicio**, aun en condiciones adversas.

Para ello, se implementaron acciones orientadas a:

- sostener el funcionamiento diario del comedor;
- administrar de manera eficiente los recursos disponibles;
- reorganizar turnos y tareas del personal;
- resolver contingencias operativas sin suspender el servicio.

Estas decisiones permitieron **evitar interrupciones prolongadas**, aun cuando persistieron tensiones vinculadas a la infraestructura y al financiamiento.

### 8.3.6. Recursos humanos: vacancias y procesos de regularización

El Informe Analítico de la SBU detalla una situación compleja en materia de recursos humanos del comedor, con **múltiples cargos vacantes** y ausencia de procesos concursales activos al inicio de la gestión.

Durante 2025 también se avanzó en:

- la **reactivación de expedientes administrativos**,
- la **apertura de procesos de concurso** para cargos críticos, entre ellos:
  - Supervisor General de Cocina,
  - Ayudantes de Cocina,
- la regularización administrativa de cargos estratégicos para el funcionamiento del servicio

### 8.3.7. Infraestructura, equipamiento y condiciones de trabajo

El informe señala que el comedor universitario opera con: **infraestructura limitada, equipamiento deteriorado**, necesidades pendientes de renovación y adecuación.

Las restricciones presupuestarias impidieron realizar inversiones estructurales de gran escala, por lo que la gestión se concentró en **sostener el funcionamiento mínimo indispensable**, priorizando la continuidad del servicio por sobre mejoras edilicias de fondo.

### 8.3.8. Proyección: sistema de beca parcial de comedor

Un dato relevante para la proyección del sistema de alimentación universitaria es la aprobación del **Sistema de Beca Parcial de Comedor Universitario**, mediante **Resolución CS N.º 558/2025**, que entrará en vigencia a partir de mayo de 2026.

Este sistema permitirá:

- ampliar la cobertura del comedor,
- incorporar **aproximadamente 300 estudiantes adicionales**,
- diversificar las modalidades de acceso al servicio.

Si bien su implementación corresponde al período siguiente, su aprobación durante 2025 constituye un **hito normativo clave**, surgido a partir del diagnóstico crítico del sistema.

### 8.3.9. Propuesta de la Secretaría de Bienestar Universitario para el ciclo 2026

Con el objetivo de ampliar la cobertura alimentaria y mejorar el funcionamiento integral del Comedor Universitario, la Secretaría de Bienestar Universitario propone para el ciclo lectivo 2026:

**a) Ampliación del cupo total**

**Incrementar la capacidad a 1.150 becas, distribuidas de la siguiente manera:**

- 650 becas completas de comedor
- 350 becas parciales de comedor
- 20 becas excepcionales
- 30 becas a Centro de Estudiantes
- 100 becas del IEM

**b) Requisitos académicos para el otorgamiento**

- **Beca completa de comedor:**
  - 2 materias aprobadas durante el año 2025
  - 1 materia cursando por cuatrimestre (o 1 anual)
- **Beca parcial de comedor:**
  - 1 materia aprobada
  - 1 materia cursando por cuatrimestre (o 1 anual)

**c) Funcionamiento del modelo mixto de Comedor Universitario**

**El Comedor Universitario operará bajo un modelo mixto, integrado por:**

- Becas completas, compuestas por:
  - 650 becas servidas en el comedor
  - 100 becas del IEM
  - 30 becas de Centros de Estudiantes
  - 20 becas excepcionales
- Becas parciales, compuestas por:
  - 350 becas de comedor

**Capacidad operativa proyectada: aproximadamente 1.150 raciones diarias.**

Variaciones estacionales del servicio

El funcionamiento del Comedor Universitario presenta variaciones estacionales:

- En determinados meses no se consume la totalidad de las raciones disponibles.
- En otros períodos se alcanza el máximo de ocupación del servicio.

Por tal motivo, los 1.150 cupos deben interpretarse como una capacidad operativa aproximada, sujeta a la dinámica real de la demanda estudiantil y al calendario académico.

### 8.3.10. Comedor PND (Personal Nodocente)– Docentes – Investigadores

El Comedor PND – Docentes – Investigadores constituye un servicio complementario al Comedor Estudiantil, destinado al Personal de Apoyo Universitario (PAU), docentes e investigadores, cumpliendo un rol relevante en la vida cotidiana y laboral de la comunidad universitaria.

#### a) Diagnóstico del servicio

Al inicio de la gestión, se identificó que el Comedor PND – Docentes – Investigadores operaba con un sistema de cobro de tickets de carácter obsoleto, basado en modalidades presenciales tradicionales, con escasa trazabilidad administrativa y limitadas alternativas de pago.

Este esquema presentaba dificultades para una gestión eficiente del servicio, generando demoras en el acceso, restricciones operativas y una experiencia de usuario que no se corresponde con las prácticas actuales de pago y consumo.

#### b) Necesidad de modernización del sistema de cobro

En función del diagnóstico relevado, se considera necesario avanzar en un proceso de modernización del sistema de cobro, incorporando nuevas modalidades que permitan:

- Implementar el uso de terminales POSNET para pagos con tarjetas de débito y crédito.
- Habilitar la compra de tickets de comida mediante plataformas virtuales, incluyendo billeteras electrónicas y otros medios digitales.
- Mejorar la trazabilidad administrativa y el control de ingresos del servicio.
- Agilizar los tiempos de atención y optimizar la organización operativa del comedor.
- Brindar mayor comodidad y accesibilidad a los usuarios del servicio.

### 8.3.11. Sistema de compras del Comedor Estudiantil y el Comedor PND – Docentes – Investigadores

#### a) Diagnóstico común del sistema de compras

Del análisis conjunto del funcionamiento del Comedor Estudiantil y del Comedor PND – Docentes – Investigadores, se identificó que los mecanismos vigentes de adquisición de insumos alimentarios, particularmente en el marco de las compras directas y licitaciones fragmentadas, generaban un encarecimiento de los productos adquiridos, impactando negativamente en los costos operativos de ambos servicios.

En particular, se observó que las licitaciones de productos cárnicos se realizaban de manera separada para cada comedor, lo que derivaba en diferencias abruptas de precios entre ambos servicios para productos de similares características, sin aprovechar economías de escala ni mejores condiciones de negociación con los proveedores.

#### **b) Nuevo criterio de licitación unificada de productos cárnicos**

En función de lo expuesto, se resolvió unificar la licitación de productos cárnicos para el Comedor Estudiantil y el Comedor PND – Docentes – Investigadores, estableciendo un único proceso licitatorio que contemple las necesidades de ambos servicios.

Este nuevo criterio permitirá:

- Obtener mejores precios unitarios mediante volúmenes de compra mayores.
- Eliminar distorsiones y diferencias injustificadas de precios entre comedores.
- Mejorar la transparencia y eficiencia de los procesos de adquisición.
- Asegurar la calidad y continuidad del abastecimiento.
- Optimizar el uso de los recursos presupuestarios.

#### **c) Necesidad de adecuación normativa**

Para consolidar este nuevo esquema, se trabajará en la modificación y actualización de la normativa específica aplicable a los comedores universitarios, en particular en lo referido a los mecanismos de compras y licitaciones, a fin de habilitar procedimientos más eficientes, adecuados a la dinámica operativa del servicio y orientados a la reducción de costos sin afectar los principios de legalidad y transparencia.

#### **d) Registro de ingresos y cuentas específicas por comedor**

Asimismo, y en concordancia con la modernización de los sistemas de cobro, se prevé que ambos comedores cuenten con cuentas propias y diferenciadas, destinadas al registro de los nuevos ingresos generados por las distintas modalidades de pago.

- En el Comedor PND – Docentes – Investigadores, las cuentas permitirán registrar los ingresos provenientes de los sistemas de cobro digital (POSNET y plataformas virtuales).
- En el Comedor Estudiantil, la cuenta específica permitirá registrar los ingresos derivados del sistema de beca parcial de comedor, garantizando trazabilidad, control y reinversión directa en la mejora del servicio.

## **8.4. Salud universitaria y salud mental: dispositivos, crisis institucional y reorganización del sistema**

#### 8.4.1. La salud universitaria como componente crítico del bienestar

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la política de **salud universitaria** ocupó un lugar central dentro del sistema de Bienestar Universitario, tanto por el aumento de la demanda asistencial como por la complejidad de las situaciones abordadas, especialmente en el campo de la **salud mental**.

El contexto impactó de manera directa en la salud integral de la comunidad universitaria, incrementando las consultas por problemáticas vinculadas a ansiedad, estrés, consumo problemático, situaciones de violencia, crisis emocionales y dificultades de adaptación a la vida universitaria.

#### 8.4.2. Diagnóstico inicial del Área de Salud Universitaria

Al momento de asumir la gestión, la Dirección de Salud Universitaria presentaba múltiples dificultades de funcionamiento interno, particularmente vinculadas a las relaciones laborales y a la organización jerárquica del servicio.

Se identificó **un conflicto de reconocimiento de la autoridad de la Dirección**, dado que parte del personal médico del turno mañana no reconocía a la actual Directora de la dependencia, quien desempeña funciones en el turno tarde con suplemento de mayor jerarquía. Esta situación derivó en una dirección fragmentada, con escasa comunicación entre turnos, afectando la conducción integral del área.

El descontento manifestado por el personal médico del turno mañana tuvo un impacto directo en la calidad del servicio, evidenciándose un funcionamiento deficiente en el horario matutino, con reiterados episodios de exposición de usuarios por situaciones de mala atención.

Asimismo, la falta de una conducción unificada y de canales formales de comunicación propició que personal médico y administrativo adoptara decisiones por fuera de los mandos jerárquicos, derivando en **acciones administrativas incorrectas y desorden en los procedimientos internos**.

Adicionalmente, se constató que **el cargo de Director de la Dirección de Salud Universitaria se encontraba paralizado**, sin proceso de cobertura ni llamado a concurso activo, lo que profundizaba la debilidad institucional del área.

El Informe Analítico de la SBU identifica, entre los principales problemas heredados:

- **escasez de recursos humanos**, especialmente profesionales de la salud mental;
- **ausencia de concursos regulares** para cargos profesionales;
- contratos precarios y discontinuidades en la prestación de servicios;
- **alta demanda asistencial**, sin correlato en la capacidad operativa;
- carencias edilicias y de equipamiento;
- falta de protocolos actualizados para la atención de situaciones críticas.

## INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

#### 8.4.3. Incremento de la demanda y perfil de las consultas

Durante 2025, el Área de Salud Universitaria registró un **incremento significativo en la demanda de atención**, particularmente en salud mental.

El informe señala:

- aumento sostenido de consultas psicológicas;
- mayor frecuencia de situaciones de crisis;
- consultas vinculadas a violencia, abuso, consumo problemático y riesgo psicosocial;
- demanda creciente por parte de estudiantes de primeros años y estudiantes provenientes del interior.

#### 8.4.4. Crisis institucional del dispositivo de salud mental

Uno de los puntos más críticos del período fue la **crisis institucional del dispositivo de salud mental**, que se manifestó en:

- renuncias y discontinuidades de profesionales;
- sobrecarga de los equipos existentes;
- imposibilidad de garantizar atención sostenida a toda la demanda;
- conflictos internos y reclamos por condiciones laborales.

Esta situación generó una **afectación directa en la continuidad de las prestaciones**, obligando a la Secretaría de Bienestar Universitario a intervenir de manera urgente para evitar la interrupción total del servicio

#### 8.4.5. Medidas adoptadas durante la gestión Nina – Martearena

La Secretaría de Bienestar Universitario emitió un memorándum institucional con el objeto de ordenar la situación interna, reafirmar las líneas de autoridad y encauzar el funcionamiento de la Dirección de Salud Universitaria dentro del marco normativo correspondiente. Además se realizó la identificación de sistemas de procesamiento de información obsoletos, especialmente en la carga y gestión de datos clínicos por parte del personal médico, lo que dificultaba el acceso ordenado y oportuno a la información de los pacientes.

Frente a este escenario crítico, la gestión de la SBU adoptó una serie de **medidas extraordinarias**, orientadas a sostener el dispositivo de salud universitaria:

- reorganización de la atención, priorizando situaciones de mayor riesgo;
- readecuación de agendas y modalidades de atención;
- articulación con otras áreas del Rectorado;
- derivaciones a efectores externos del sistema público de salud;
- inicio de procesos administrativos para **regularizar cargos profesionales**.

Estas medidas permitieron **evitar el colapso total del sistema**, aunque no resolvieron las limitaciones estructurales existentes.

### Procesos de concurso y regularización de cargos

Uno de los avances institucionales más relevantes del período fue el **inicio de procesos de concurso** para cargos del Área de Salud Universitaria, particularmente en el campo de la salud mental.

El informe detalla:

- apertura de expedientes para concursos profesionales;
- regularización administrativa de cargos estratégicos;
- definición de perfiles profesionales acordes a la demanda actual;
- articulación con áreas jurídicas y administrativas para garantizar procedimientos formales.

Estos procesos, aunque no concluidos durante 2025, constituyen un **punto de inflexión institucional**, al sentar las bases para un fortalecimiento estructural del área en el período siguiente

#### 8.4.6. Líneas de trabajo y proyección 2026

Con miras al año lectivo 2026, se establecen las siguientes líneas de acción:

- Implementación de encuestas de satisfacción a los usuarios, a fin de evaluar la calidad del servicio, detectar problemáticas recurrentes y orientar mejoras en la atención.
- Revisión de funciones y redefinición de roles, con la presentación de nuevas funciones acordes a los cambios actuales y a las necesidades reales del servicio, fortaleciendo la organización interna y la toma de decisiones jerárquica.
- Implementación del “Sistema Yari”, con el objetivo de modernizar el procesamiento de la información sanitaria, garantizando registros accesibles, ordenados y unificados de los pacientes.
- Gestión de un convenio con el Ministerio de Salud de la Provincia de Salta, orientado a ampliar las prestaciones del servicio y fortalecer la capacidad de atención de la Dirección de Salud Universitaria.
- Capacitación del personal en Reanimación Cardiopulmonar (RCP), extensiva también a la comunidad universitaria, como parte de una política de prevención y cuidado integral.
- Articulación con la Facultad de Ciencias de la Salud, promoviendo la incorporación de estudiantes para la realización de prácticas profesionales,

contribuyendo a la mejora del servicio y al fortalecimiento de la formación académica.

Ante la insuficiencia de recursos propios, la SBU fortaleció la **articulación con el sistema público de salud**, derivando casos que requerían atención especializada o sostenida en el tiempo.

Esta articulación permitió:

- garantizar atención en situaciones críticas;
- reducir riesgos institucionales;
- sostener el acompañamiento de estudiantes en contextos complejos.

El informe reconoce que esta estrategia fue **necesaria pero insuficiente**, dada la magnitud de la demanda y la especificidad de la población universitaria.

## 8.5. Asuntos estudiantiles: políticas que llegan a quienes más lo necesitan

### 8.5.1. Enfoque general

Durante el período informado, la Subsecretaría asumió el desafío de consolidar una presencia territorial activa, cercana y resolutiva, fortaleciendo dispositivos de acompañamiento integral y promoviendo acciones que garanticen el acceso efectivo a derechos fundamentales: alimentación, transporte, salud, contención y participación.

Las líneas de acción desarrolladas se enmarcan en una concepción de la política estudiantil como herramienta de equidad. No se trata únicamente de administrar beneficios, sino de diseñar e implementar estrategias institucionales que reduzcan brechas, atiendan demandas emergentes y sostengan la permanencia en contextos socioeconómicos complejos.

Asimismo, se profundizó el trabajo articulado con Centros de Estudiantes, áreas de gestión universitaria y organismos externos, entendiendo que la construcción de políticas públicas universitarias requiere diálogo permanente, responsabilidad institucional y compromiso colectivo.

### 8.5.2. Ejes de Gestión y Acciones Desarrolladas

#### 8.5.2.1. Comedor universitario

##### **Reapertura anticipada y sostenimiento del servicio**

Se acompañó la reapertura anticipada del Comedor Universitario, priorizando la cobertura alimentaria en momentos de alta demanda estudiantil. Esta decisión respondió a una mirada estratégica orientada a:

- Reducir el impacto de la crisis económica en el acceso a la alimentación.
- Acompañar a estudiantes provenientes del interior provincial.
- Garantizar condiciones mínimas de bienestar para el inicio del ciclo académico.
  - a. Mejora cualitativa de los menús

Se promovió una revisión de los menús ofrecidos, con criterios de:

- Equilibrio nutricional.
- Variedad alimentaria.
- Optimización del valor proteico y energético de las comidas.

Se trabajó en coordinación con las áreas correspondientes para fortalecer estándares de calidad y asegurar un servicio acorde a las demandas actuales del estudiantado.

#### 8.5.2.2 Merendero estudiantil

El Merendero Estudiantil constituye una política complementaria a la alimentación universitaria, orientada no sólo a cubrir una necesidad básica, sino también a generar un espacio de encuentro, acompañamiento y construcción comunitaria dentro del ámbito académico.



**Foto 14: Estudiantes en el acto de apertura del Merendero Estudiantil**

El 18 de agosto de 2025 se realizó la apertura formal del Merendero Estudiantil, consolidando un dispositivo estratégico de bienestar que responde a las demandas concretas del estudiantado en un contexto socioeconómico complejo. A la llegada de esta gestión funcionaba sin sustento normativo y 3 veces a la semana. En la actualidad se trabaja en su institucionalización para dejar garantizado el servicio a largo plazo como una política de Estado y funciona todos los días de la semana hábil de 17 a 19 horas.

Insumos brindados. La merienda incluye:

- Infusión (café, mate cocido, té, leche chocolatada, yogurt o jugo)
- Panificados / facturas / galletas

Aspecto cuantitativo – Cantidad de Estudiantes alcanzados y raciones dadas:

- Promedio diario estimado de estudiantes asistidos: 410 (cuatrocientos diez).
- Promedio semanal (5 días): 2050 (dos mil cincuenta) raciones.
- Total estimado desde los meses de agosto a diciembre (110 días aproximadamente): 45.100 (cuarenta y cinco mil cien) raciones brindadas.

### Proyección 2026

Se proyecta avanzar en:

- Ampliación de los destinatarios del servicio. Se prevé el alcance a todos los alumnos ingresantes.
- Ampliación de cobertura horaria.
- Optimización en la planificación de insumos.
- Mejora de equipamiento.
- Fortalecimiento del trabajo conjunto con Centros de Estudiantes.
- Incorporación de actividades complementarias (charlas breves, espacios culturales, jornadas temáticas).
- Avanzar hacia la formalización normativa del Merendero Estudiantil como política institucional permanente. Elaboración de un Proyecto Institucional.

#### 8.5.2.3. Articulación con Centros de Estudiantes

En el marco de la política de fortalecimiento del cogobierno universitario y del diálogo institucional, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles de la Universidad Nacional de Salta consolidó durante el período informado un esquema de reuniones institucionales permanentes con los Centros de Estudiantes de todas las Unidades Académicas, Sedes Regionales y Extensiones Áulicas.

Este espacio se constituyó como una herramienta estratégica de articulación, planificación conjunta y construcción colectiva de políticas estudiantiles.

Las reuniones se desarrollaron bajo dos formas:

#### a) Reuniones generales ampliadas

- Convocatoria periódica (semanal o mensual).
- Participación de representantes de todos los Centros de Estudiantes.

- Agenda previamente establecida.
- Seguimiento de compromisos asumidos.

#### b) Reuniones específicas por Unidad Académica

- Espacios focalizados en problemáticas particulares.
- Abordaje de situaciones urgentes (infraestructura, horarios de comedor, transporte, etc.).
- Coordinación operativa de actividades estudiantiles.

En todos los casos, se promovió una dinámica participativa, priorizando la escucha activa, el consenso y la planificación conjunta.

#### 8.5.2.4. Pase Libre Estudiantil

La Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles llevó adelante una serie de acciones concretas, en conjunto con las Autoridades de la Universidad, destinadas a garantizar la correcta implementación y sostenimiento del Pase Libre Estudiantil.

Se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Reuniones institucionales con SAETA. Se mantuvo reuniones de trabajo y coordinación con SAETA (Sociedad Anónima del Estado de Transporte Automotor), organismo responsable del sistema de transporte público en el área metropolitana de Salta. Estas instancias permitieron optimizar la gestión operativa del beneficio y resolver situaciones que afectaban directamente a la comunidad estudiantil. Es así que en las mismas se planteó y ejecuto: coordinación de padrones estudiantiles, resolución de casos especiales y mejora en la comunicación institucional.



**Foto 15: Reunión éntrelas autoridades de la UNSa con el Dir. De SAETA, Claudio Mohr**

2. Solicitud a las Autoridades de SAETA para que más estudiantes tengan el beneficio en el Segundo Cuatrimestre del periodo lectivo 2025, en la cual se solicitó que se tengan en cuenta los llamados extraordinarios de mayo y los llamados ordinarios de julio – agosto. Es así que esto se llevó a cabo y una gran cantidad de alumnos que habían aprobados materias en los respectivos llamados pudieron contar con el beneficio en el Segundo Cuatrimestre.
3. Medidas llevadas a cabo debido al Fallo Judicial (Amparo Favorable de la Universidad frente a SAETA). Pedido del restablecimiento del beneficio conforme a lo dispuesto por la justicia, regularización de situaciones que afectaban a estudiantes regulares, fortalecimiento de la posición institucional de la Universidad en defensa de derechos estudiantiles y consolidación de un canal formal de diálogo y cumplimiento con SAETA.
4. Realización de la Resolución emitida por el Consejo Superior (Res. CS N° 448/2025), en donde según su articulado, se estableció que el alumno que acceda al beneficio del Pase Libre Estudiantil, sea aquel estudiante que registre Actividad Académica durante el año en curso.
5. Pedido del reintegro de mayor cantidad de boletos en la época de la mesa exámenes finales del llamado ordinario de diciembre. Se logró que se reintegren 6 (seis) boletos por exámenes finales rendidos.
6. Pedido del Pase Libre Estudiantil para los estudiantes Becarios de Formación que continuaban prestando servicios en la Universidad durante todo el mes de diciembre. Por solicitud del Rector en conjunto con la SAE al presidente de SAETA, se logró dar el beneficio a estos alumnos de manera excepcional, las ultimas semanas de diciembre.

### Proyección 2026

- Ir hacia la realización de un nuevo convenio en la Universidad y la empresa de Transporte (SAETA).
- Garantizar el cumplimiento del Fallo Judicial.
- Integración con sistemas académicos para actualización automática de condición de alumno con actividad académica.
- Fortalecimiento de campañas informativas previas al inicio del ciclo lectivo.

#### 8.5.2.5. Taller de Oratoria

- En el marco de las políticas de fortalecimiento de habilidades transversales para la comunidad estudiantil, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles organizó el Taller de Oratoria, dictado por la Lic. Juana Koslo, para todas las Unidades Académicas de la Sede Central y para las Facultades Regionales Oran y Tartagal; orientado al desarrollo de competencias comunicacionales aplicadas al ámbito académico, institucional y profesional.

#### 8.5.2.6. Feria de Estudiantes Emprendedores

En el marco de las políticas de promoción del desarrollo integral y la autonomía económica estudiantil, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles llevó adelante la Feria de Estudiantes Emprendedores, un espacio destinado a visibilizar, fortalecer y acompañar los proyectos productivos y creativos impulsados por estudiantes de las distintas Unidades Académicas.

## 8.6. Jardín Maternal Universitario: cuidados, corresponsabilidad y derecho a la permanencia

### 8.6.1. El Jardín Maternal como política de bienestar y corresponsabilidad institucional

El **Jardín Maternal Universitario** constituye un **dispositivo estratégico del sistema de Bienestar Universitario**, en tanto garantiza el derecho al cuidado de niños y niñas y contribuye de manera directa a la **permanencia académica** de estudiantes, docentes y nodocentes con responsabilidades familiares.

Desde el inicio de la actual gestión, el Jardín Maternal se sostuvo como un **servicio esencial**, especialmente en un contexto de profundización de las desigualdades sociales y de sobrecarga de tareas de cuidado que impactan de manera diferencial sobre las mujeres y diversidades.

Al inicio de la gestión, el Jardín Materno Infantil funcionaba con un déficit presupuestario estructural, lo que afectaba la adquisición de insumos, el mantenimiento edilicio y la previsibilidad operativa del servicio.

El informe de la Secretaría de Bienestar Universitario reconoce explícitamente al Jardín como parte del **sistema de protección social universitario**, y no como un servicio accesorio.

### 8.6.2. Población destinataria y función institucional

El Jardín Maternal Universitario está destinado a:

- hijos e hijas de **estudiantes de la UNSa**;
- hijos e hijas de **docentes y nodocentes**;
- priorizando situaciones de mayor vulnerabilidad social y económica, y casos en los que el acceso al cuidado resulta determinante para la continuidad laboral o académica.

Su funcionamiento permite:

- sostener la **regularidad académica** de estudiantes con hijos/as pequeños;

- garantizar condiciones de cuidado para trabajadores y trabajadoras de la universidad;
- reducir el abandono y la discontinuidad de trayectorias por razones de cuidado.

### 8.6.3. Funcionamiento del Jardín Maternal durante 2025

Durante el año 2025, el Jardín Maternal desarrolló sus actividades de cuidado y acompañamiento infantil en un contexto de **alta demanda**, con capacidad limitada y recursos ajustados.

El informe de la SBU señala que:

- la demanda de vacantes **supera la capacidad instalada**;
- el servicio opera con **cupos limitados**, definidos en función del espacio físico y del personal disponible;
- el Jardín cumple un rol clave para familias universitarias que no cuentan con alternativas privadas de cuidado.

### 8.6.4. Recursos humanos y condiciones de funcionamiento

El Jardín Maternal Universitario funciona con:

- personal especializado en cuidado y educación inicial;
- equipos que sostienen el servicio en condiciones de **alta exigencia laboral**;
- necesidades persistentes de fortalecimiento en términos de recursos humanos y condiciones edilicias.

Durante 2025, las restricciones presupuestarias limitaron la posibilidad de:

- ampliar cupos;
- incorporar nuevo personal;
- realizar mejoras estructurales significativas en infraestructura.

Aun así, el servicio se sostuvo de manera continua, garantizando el cuidado diario de los niños y niñas que asisten al Jardín.

### 8.6.5. Medidas estratégicas adoptadas

- Presentación y aprobación del Proyecto de Aporte Solidario, destinado a complementar el financiamiento ordinario del Jardín Materno Infantil y asegurar recursos para su funcionamiento.
- Implementación de una primera acción de sostenimiento mediante aporte solidario en materiales por parte de los usuarios, como medida inmediata frente a la situación crítica, lo que permitió garantizar la continuidad del servicio en el corto plazo.

- Gestiones orientadas a la regularización de la planta de personal, conforme se detalla en el apartado correspondiente del presente informe, con el objetivo de fortalecer la estructura funcional, brindar estabilidad al servicio y mejorar las condiciones laborales.
- Trabajo articulado para gestionar la cobertura de salud de los niños y niñas que asisten al Jardín, previendo la solicitud formal al Instituto Provincial de Salud de Salta, a fin de asegurar su incorporación y mejorar la cobertura de seguro escolar.

## 8.7. Deportes, recreación, vida universitaria, sedes regionales y balance integral del eje

### 8.7.1. Deporte y recreación como política de bienestar integral

Durante el período mayo–diciembre de 2025, las políticas de **deporte y recreación** formaron parte del enfoque integral de bienestar universitario, entendiendo estas prácticas no solo como actividades complementarias, sino como dispositivos que contribuyen a la **salud física, la salud mental, la integración social y el sentido de pertenencia** a la vida universitaria.

Al momento de asumir la gestión, se detectó que la Dirección de **Deportes presentaba dificultades de articulación y comunicación con la Secretaría de Bienestar Universitario**, particularmente en la organización de eventos deportivos y en la adquisición de insumos.

Se constató asimismo un **deterioro de la infraestructura deportiva**, observándose canchas de básquetbol y vóley en mal estado (falta de pintura, demarcación e iluminación) y un gimnasio de **musculación con equipamiento deteriorado**, en condiciones inadecuadas de uso.

Se evidenció además la **ausencia de una planificación deportiva integral** con participación de las sedes del interior de la provincia, priorizándose históricamente la sede central de Salta, así como dificultades en la rendición de los fondos asignados al área.

En relación con la Pileta de Natación, se observó la falta de previsión adecuada para su funcionamiento, lo que derivó en demoras en su apertura y un bajo aprovechamiento de su potencial para la generación de recursos propios.

Asimismo, se constató que el **Albergue Estudiantil presenta un importante grado de deterioro**, especialmente en baños y duchas, afectando las condiciones de habitabilidad y bienestar de los estudiantes usuarios del servicio.

### 8.7.2. Acciones adoptadas durante la gestión

- Aprobación del Proyecto de Pileta de Natación y Colonia de Vacaciones 2025–2026, avanzando hacia un modelo de autofinanciamiento, ampliando la oferta deportiva y promoviendo el cuidado de la salud.
- Emisión de una resolución específica para la Pileta de Natación y la Colonia de Vacaciones, como primera acción de gestión, con el objetivo de ordenar la rendición de fondos y la administración de los recursos propios.
- Asignación de fondos para la realización de torneos deportivos institucionales, entre ellos el Torneo San Martín y el Torneo Interfacultades, garantizando su desarrollo y continuidad.
- Destino de fondos para el pago de árbitros y para el marcado y adecuación de canchas de fútbol, mejorando las condiciones de competencia y asegurando el normal desarrollo de los encuentros.
- Inicio del ordenamiento de los procesos administrativos y de rendición de fondos correspondientes a la Dirección de Deportes.

### 8.7.3. Dispositivos deportivos y actividades desarrolladas

Durante 2025, el área de Deportes y Recreación desarrolló y acompañó:

- actividades deportivas regulares para estudiantes;
- participación en competencias interuniversitarias;
- espacios recreativos abiertos a la comunidad universitaria;
- actividades orientadas a la promoción de hábitos saludables.

Estas acciones se sostuvieron principalmente a través de la **utilización de infraestructura existente**, con recursos humanos limitados y con un alto grado de compromiso del personal del área.

### 8.7.4. Vida universitaria y acompañamiento a la experiencia estudiantil

El bienestar universitario durante 2025 incorporó una mirada ampliada sobre la **vida universitaria**, reconociendo que la permanencia no depende únicamente de ayudas económicas o dispositivos de salud, sino también de la posibilidad de construir vínculos, identidad institucional y experiencias significativas dentro de la universidad.

En este marco, la SBU acompañó:

- actividades de integración estudiantil;
- espacios de encuentro y participación;
- acciones orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia;
- iniciativas articuladas con centros de estudiantes y organizaciones estudiantiles.

### 8.7.5. Bienestar universitario en sedes regionales

Un componente central del eje de bienestar durante 2025 fue la atención a estudiantes de las **sedes regionales de Orán, Tartagal y Sede Sur**, que presentan desafíos específicos en términos de acceso a servicios, infraestructura y recursos.

La Secretaría de Bienestar Universitario desarrolló acciones orientadas a:

- garantizar el acceso a becas y ayudas económicas en sedes regionales;
- sostener dispositivos de acompañamiento social;
- articular con autoridades locales y equipos territoriales;
- atender demandas específicas vinculadas a transporte, alimentación y alojamiento.

El informe señala que, si bien se avanzó en la **presencia institucional del bienestar en sedes**, persisten **desigualdades estructurales** respecto de la sede central, que requieren políticas específicas de fortalecimiento.

### 8.7.6. Articulación interáreas y trabajo transversal

Durante el período analizado, la SBU fortaleció la **articulación transversal** con otras áreas del Rectorado, especialmente con:

- Secretaría Académica, para el acompañamiento de trayectorias;
- Secretaría de Extensión Universitaria, para acciones comunitarias;
- áreas administrativas, para la gestión de recursos y trámites;
- sedes regionales y Unidades Académicas.

Esta articulación permitió una **respuesta más integral** a las situaciones de vulnerabilidad estudiantil, evitando abordajes fragmentados.

### 8.7.7. Líneas de trabajo y proyección 2026

Con miras al año 2026, se establecen las siguientes líneas estratégicas:

- Mejora progresiva de la infraestructura deportiva, priorizando el reacondicionamiento de canchas, la mejora de la iluminación y la recuperación del gimnasio de musculación, garantizando condiciones seguras para su uso.
- Gestión de fondos específicos para la mejora del Albergue Estudiantil, con especial atención a la refacción de baños y duchas, a fin de asegurar condiciones adecuadas de uso y habitabilidad.
- Fortalecimiento de la planificación deportiva con participación federal, incorporando activamente a las sedes del interior de la provincia.
- Implementación de certámenes deportivos institucionales, tales como la Copa UNSa y los Juegos Deportivos Universitarios, concebidos como eventos planificados, inclusivos y con previsión de recursos.

- Apertura anticipada de la Pileta de Natación en la temporada de primavera 2026, ampliando el período de funcionamiento, generando recursos propios y brindando un servicio sostenido a estudiantes, docentes y personal no docente.
- Incorporación del servicio “Quincho de la UNSa” bajo la órbita de la Dirección de Deportes, destinado a actividades recreativas, encuentros institucionales y celebraciones, contribuyendo asimismo a la generación de recursos.

## 8.8. Recursos Humanos en Bienestar: análisis estructural, impacto y proceso de regularización

### 8.8.1. Situación heredada

El relevamiento inicial permitió constatar la existencia de numerosos cargos no docentes vacantes, tanto de conducción como de ejecución, en prácticamente todas las áreas dependientes de la Secretaría.

Se detectaron vacancias originadas en:

- Jubilaciones no cubiertas oportunamente.
- Renuncias y fallecimientos.
- Procesos concursales demorados o inexistentes.
- Reasignaciones funcionales transitorias que se prolongaron en el tiempo.

En algunos casos, las vacancias se extendían por más de una década, afectando la normalidad administrativa y la estabilidad institucional.

### 8.8.2. Impacto administrativo y operativo

Las consecuencias de esta situación fueron múltiples:

- Sobrecarga de tareas en el personal activo.
- Pérdida de capacidad de planificación y supervisión.
- Aumento de errores administrativos involuntarios.
- Demoras en la tramitación de expedientes y pagos.
- Mayor exposición institucional a reclamos y contingencias jurídicas.

La problemática de recursos humanos no constituía un hecho aislado, sino un problema estructural, que requería una intervención sistemática y sostenida.

### 8.8.3. Medidas adoptadas por la gestión

Desde la asunción, se avanzó en:

INFORME GENERAL ANALÍTICO DE GESTIÓN

- Un relevamiento exhaustivo y documentado de todos los cargos vacantes.
- La priorización de cargos críticos, vinculados a servicios esenciales.
- La gestión activa de llamados a concurso, mediante la elevación de actuaciones administrativas a Rectorado, Secretaría General y áreas de personal.
- El acompañamiento técnico-administrativo de los procesos concursales.

8.8.4. Resultados

Se inició un proceso de regularización progresiva de la planta no docente, orientado a recomponer las estructuras orgánicas, ordenar los cargos vacantes y garantizar previsibilidad institucional. En ese marco, durante el mes de diciembre de 2025 se avanzó en la restitución de cargos, la emisión de resoluciones rectorales y la apertura de concursos, conforme el siguiente detalle:

Gráfico 13

Unidad	Cargo	Categoría / Agrupamiento	Situación al asumir la gestión	Avances de gestión realizados	Estado actual
Dirección Jardín Materno Infantil	Responsable de Sala	Cat. 4 – Técnico	Cargo sin restitución formal a la unidad y sin proceso de concurso iniciado	Gestión de restitución del cargo a la unidad. Emisión de Resolución Rectoral N.º 1404/2025	Cargo restituido y habilitado para cobertura
Dirección Jardín Materno Infantil	Apoyo de Sala	Cat. 5 – Técnico	Cargo sin restitución formal y sin llamado a concurso	Regularización administrativa del cargo. Emisión de Resolución Rectoral N.º 1404/2025	Cargo restituido y en condiciones de cobertura
Dirección de Salud Universitaria	Director	Cat. 2 – Asistencial	Cargo vacante sin convocatoria a concurso vigente	Tramitación administrativa y emisión de Resolución Rectoral N.º 1568/2025 de convocatoria	Concurso convocado
Dirección de Salud Universitaria	Médico Cardiólogo	Cat. 5 – Asistencial	Cargo vacante sin concurso en trámite	Convocatoria a concurso cerrado interno	Concurso declarado desierto. En

Unidad	Cargo	Categoría / Agrupamiento	Situación al asumir la gestión	Avances de gestión realizados	Estado actual
				(01/12/2025 al 15/12/2025). Proceso concluido	preparación convocatoria general
Dirección de Salud Universitaria	Jefe de Departamento Administrativo	Cat. 3 – Administrativo	Cargo vacante sin proceso de concurso iniciado	Inicio del trámite administrativo y apertura de convocatoria	Concurso en curso
Departamento Comedor Universitario	Supervisor General de Cocina	Cat. 4 – Profesional	Cargo vacante sin concurso activo	Gestión de apertura de proceso concursal	Concurso en curso
Departamento Comedor Universitario	Ayudante de Cocina	Cat. 7 – Técnico	Cargo vacante sin concurso activo	Reactivación del expediente y apertura de convocatoria	Concurso en curso
Dirección de Becas	Director	Cat. 2 – Técnico Profesional	Cargo vacante sin concurso vigente	Convocatoria a concurso cerrado interno y emisión de dictamen	Dictamen emitido
Dirección de Becas	Jefe de División	Cat. 4 – Administrativo	Cargo vacante sin llamado a concurso	Gestión y emisión de Resolución Rectoral N.º 1569 de convocatoria	Concurso convocado
Departamento de Comedor	Jefe de Departamento	Categoría 3 Agrupamiento Administrativo	Cargo vacante sin llamado a concurso	Gestión de apertura de proceso concursal	Concurso en curso

## 8.9. Balance integral del Capítulo 8

El análisis exhaustivo del bienestar universitario durante el período mayo–diciembre de 2025 permite afirmar que la Secretaría de Bienestar Universitario sostuvo un **sistema de**

**contención social activo, tensionado y estratégicamente central** para la Universidad Nacional de Salta.

Durante el período analizado, la SBU logró:

- sostener **más de 2.000 becas activas**;
- garantizar el funcionamiento del **Comedor Universitario** en un contexto crítico;
- atender una demanda creciente en **salud universitaria y salud mental**;
- acompañar la vida universitaria a través de deporte, recreación y participación;
- extender el bienestar a **sedes regionales**, aun con limitaciones estructurales;
- explicitar con claridad los límites del sistema como base para la planificación futura.

Este eje da cuenta de una **política de bienestar universitaria orientada a garantizar derechos**, sostener trayectorias académicas y preservar el carácter inclusivo de la universidad pública, aun en un contexto social y económico adverso.

# CAPÍTULO 9 - VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

## 9.1. Organización institucional y alcance de la vinculación y la cooperación

### 9.1.1. Ámbito institucional de la vinculación y la cooperación

Durante el período mayo–diciembre de 2025, las políticas de **vinculación y cooperación institucional** de la Universidad Nacional de Salta se desarrollaron a través de la **Secretaría de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales**, como área responsable de la gestión, tramitación y seguimiento de acuerdos de cooperación, convenios y acciones interinstitucionales.

Este eje comprende el conjunto de actividades vinculadas a la **cooperación técnica**, la **articulación institucional**, las **relaciones nacionales e internacionales** y la **participación de la UNSa en redes y programas de cooperación**, tanto en el ámbito local como regional, nacional e internacional.

### 9.1.2. Funciones desarrolladas durante el período

Durante 2025, la Secretaría tuvo a su cargo:

- la gestión administrativa de **convenios marco y convenios específicos**;
- la articulación con organismos públicos, privados y del sistema científico–tecnológico;
- la vinculación con universidades e instituciones del país y del exterior;
- el acompañamiento a Unidades Académicas y áreas del Rectorado en iniciativas de cooperación;
- la participación institucional en **redes académicas, científicas y de cooperación**.



**Foto 16: Reunión entre las autoridades de la UNSa con el Dir. de R.R.I.I. de la UNIR de España, y la representante de la casa de estudios en Argentina**

Estas funciones se desarrollaron en coordinación con las áreas involucradas en cada acuerdo, garantizando la validación institucional y la tramitación administrativa correspondiente.

### 9.1.3. Modalidades de cooperación institucional

Las acciones de vinculación y cooperación se estructuraron principalmente a través de:

- **convenios marco**, orientados a establecer relaciones institucionales generales;
- **convenios específicos**, vinculados a acciones concretas en docencia, investigación, extensión o transferencia;
- acuerdos de cooperación técnica;
- participación institucional en redes académicas y científicas;
- articulaciones interinstitucionales para el desarrollo de actividades conjuntas.

Las modalidades adoptadas permitieron sostener la presencia institucional de la UNSa en distintos ámbitos de cooperación, aun con recursos limitados.

### 9.1.4. Organización y registro de la información

Durante el período analizado se sostuvo el registro y ordenamiento de la información vinculada a:

- convenios vigentes;
- convenios en proceso de tramitación;
- acciones desarrolladas en el marco de acuerdos institucionales.

Esta tarea resultó clave para el seguimiento administrativo de los convenios y para la planificación de acciones futuras en materia de cooperación.

### 9.1.5. Función del bloque dentro del eje

El presente bloque delimita el **marco institucional y operativo** desde el cual se desarrollaron las políticas de vinculación y cooperación durante 2025. A partir de esta base, en los bloques siguientes se detallan la **cantidad de convenios**, su **tipología**, los **actores involucrados** y las **acciones concretas** realizadas en el período.

## 9.2. Convenios de cooperación: volumen, tipología, alcance y actores

### 9.2.1. Cantidad total de convenios registrados

Durante el período comprendido entre **mayo y diciembre de 2025**, entraron en vigencia en la Universidad Nacional de Salta un total de:

- **64 convenios** de cooperación.

Del total de convenios registrados en el período:

- **22 convenios marco** se formalizaron entre los meses de **agosto y diciembre**, con empresas, organismos públicos, fundaciones y universidades.
- **10 convenios específicos** fueron registrados durante el mismo período, de los cuales:
  - **7 convenios específicos** se celebraron con **organismos de la Provincia de Salta**.

El resto de los convenios de forma estuvieron orientados al desarrollo de **proyectos de investigación, docencia y extensión**, de interés común entre las partes involucradas.

### 9.2.2. Tipología de los convenios celebrados

Los convenios registrados durante el período se encuadraron en las siguientes tipologías institucionales:

- **Convenios marco**, orientados a establecer vínculos generales de cooperación institucional.
- **Convenios específicos**, destinados a regular actividades concretas derivadas de convenios marco, vinculadas a:
  - servicios técnicos;
  - capacitación;
  - investigación, desarrollo e innovación (I+D+i);
  - servicios técnicos repetitivos;
  - proyectos específicos a medida.

Asimismo, se gestionaron convenios vinculados a:

- **Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS)**, reguladas por la **Resolución CS N.º 382/18 y modificatorias**.
- **Convenios marco de pasantías**, regulados por la **Resolución CS N.º 380/12 y modificatorias**.

### 9.2.3. Alcance territorial y actores involucrados

Los convenios celebrados durante el período involucraron a:

- organismos públicos nacionales y provinciales;
- empresas y fundaciones del medio;
- universidades e instituciones académicas del país;
- universidades e instituciones extranjeras.

En el caso de los **convenios específicos**, se destaca la **alta participación de organismos provinciales**, particularmente del ámbito de la Provincia de Salta, lo que refuerza el anclaje territorial de las acciones de cooperación desarrolladas.

### 9.2.4. Convenios de cooperación internacional

En la actual administración se avanzó de manera significativa en la **gestión de convenios internacionales**.

En el período analizado se concretaron:

- **más de 8 convenios de cooperación con instituciones extranjeras**, en un lapso de 6 meses.

Este volumen representa un crecimiento sustancial si se considera que, entre los años **2022 y 2025**, se había formalizado **un único convenio internacional**.

Entre los acuerdos internacionales celebrados se destaca el **Acuerdo de Cooperación con la Università degli Studi di Camerino (Italia)**, orientado al intercambio de información científica y técnica, profesores, investigadores, técnicos, graduados y estudiantes, así como al desarrollo de programas conjuntos y al reconocimiento mutuo de actividades de grado y posgrado

### 9.2.5. Convenios en trámite y regularización de acuerdos pendientes

Al inicio del período se identificaron **16 convenios internacionales en trámite**, de los cuales:

- **9 convenios** se encontraban detenidos, algunos con **más de un año de demora**, debido a:
  - falta de traducción oficial;

- ausencia de legalización de documentación mediante Apostilla de La Haya;
- requerimientos administrativos no cumplimentados.

Durante el período mayo–diciembre de 2025 se analizaron estos casos en detalle y se avanzó en su **regularización**, mediante acuerdos con las áreas internas de la Universidad y con las instituciones comitentes.

### 9.2.6. Reglamentación y ordenamiento de la gestión de convenios

Durante el período analizado se avanzó en la **reglamentación de los convenios marco**, introduciendo dos modalidades institucionales:

- **Convenio marco preaprobado**, destinado a instituciones que aceptan el modelo establecido por la Universidad, lo que permite agilizar la tramitación mediante el simple llenado de datos y presentación de documentación.
- **Convenio marco con cláusulas propias**, aplicable cuando la institución propone condiciones particulares, requiriendo la intervención de Asesoría Legal y de la Comisión de Interpretación y Reglamento del Consejo Superior.

Asimismo, se diseñó la estructura de la reglamentación de **convenios específicos**, vinculados a la instrumentación de servicios técnicos, capacitación, I+D+i y proyectos específicos.

## 9.3. Redes institucionales, internacionalización y participación en ámbitos de cooperación

### 9.3.1. Participación institucional en redes universitarias

La Universidad Nacional de Salta participó activamente en **redes universitarias regionales**, consolidando su presencia institucional en espacios de articulación académica, científica y de cooperación.

En particular, se registró participación en:

- el **Consejo de Rectores por la Integración de la Subregión Centro Oeste de Sudamérica (CRISCOS)**;
- la **Red ZICOSUR Universitaria**.

Estas redes constituyen ámbitos formales de coordinación interuniversitaria, orientados a la integración regional y al desarrollo de acciones conjuntas en docencia, investigación, extensión y movilidad académica.

### 9.3.2. Participación en instancias presenciales y reuniones de trabajo

En el marco de estas redes, la UNSa estuvo presente en las siguientes instancias institucionales durante 2025:

- **XXVI Asamblea del Consejo de Rectores de CRISCOS**, realizada los días **11 y 12 de agosto de 2025** en la **Universidad Privada de Tacna (Perú)**.
- **Reunión de Coordinadores de Movilidad de CRISCOS**, desarrollada los días **1 y 2 de diciembre de 2025** en la **Universidad Arturo Prat, en Iquique (Chile)**.
- **38.ª Plenaria de Rectores y 13.ª Asamblea de Asesores Internacionales de ZICOSUR Universitario**, realizada en **noviembre de 2025**.

La participación en estas instancias permitió sostener la representación institucional de la UNSa en espacios formales de toma de decisiones y coordinación interuniversitaria .

### 9.3.3. Integración regional y articulación inter-redes

Durante el período analizado se avanzó en la **articulación entre redes universitarias**, particularmente en la relación entre **CRISCOS** y el **Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida**.

Es aquí dónde se trabajó en el fortalecimiento de vínculos institucionales orientados a:

- la ampliación de la cooperación académica;
- el desarrollo de acciones conjuntas en investigación y formación;
- la generación de bases institucionales para futuras postulaciones a convocatorias internacionales con financiamiento de organismos europeos e internacionales.

Asimismo, se previó para el año 2026 la realización de una misión institucional a universidades del sur de España, con el objetivo de profundizar alianzas interuniversitarias.

### 9.3.4. Programas y líneas de trabajo en el marco de redes

En el ámbito de CRISCOS, se presentaron los **lineamientos de un nuevo programa de investigación**, orientado a poner a disposición las capacidades de los grupos de investigación de las universidades miembros para el abordaje conjunto de **problemáticas regionales**.

Este programa se concibió como una herramienta para:

- fortalecer capacidades de investigación existentes;
- promover el trabajo colaborativo interuniversitario;
- mejorar las condiciones institucionales para la participación en convocatorias internacionales.

### 9.3.5. Regularización y actualización de membresías internacionales

Durante 2025 se avanzó en la **regularización y actualización de membresías internacionales**, consideradas instrumentos necesarios para la apertura de programas de movilidad, cooperación académica y oportunidades de financiamiento.

En este marco, se abonó la **cuota anual de la membresía CRISCOS**, por un monto de:

- **USD 2.245,00,**

quedando la Universidad **sin saldos pendientes** al cierre del ejercicio 2025.

### 9.3.6. Movilidad académica y gestión administrativa asociada

Durante el período se sostuvo la **gestión administrativa de programas de movilidad**, incluyendo:

- gestión de alumnos salientes por convenios y programas;
- acompañamiento institucional en los procesos de postulación y selección;
- articulación con universidades de destino.

En el segundo cuatrimestre 2025, la **UNSa recibió a 16 estudiantes provenientes de España, Suecia, Brasil, Perú, Colombia, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Costa Rica**. En el ámbito de movilidad estudiantil, **dos estudiantes de la UNSa realizaron movilidad hacia universidades del exterior**. De igual manera, la planificación para **2026 prevé la recepción de 16 estudiantes** entrantes para el primer cuatrimestre y 6 salientes, consolidando un esquema de intercambio creciente y sostenido.



**Foto 17: Estudiantes del programa de movilidad académica en las escaleras del rectorado de la UNSa**

Del mismo modo, se registró una importante actividad en movilidad docente. Fue seleccionada la Lic. Fernanda López Chamale (Facultad de Humanidades) para realizar una estancia académica –virtual y presencial– en la Universidad Nacional de Chimborazo (Ecuador) en enero de 2026. A su vez, la UNSa recibió la visita académica de Mónica Mazón Fierro, docente de la misma institución extranjera. Complementariamente, y en el marco de becas CRISCOS–AUIP, realizaron estancias de movilidad internacional las docentes Alejandra Soler Carmona (Universidad Carlos III, España), Andrea Jimena Villagrán (Universitat de Barcelona, España), Rossana Ledesma (Universidad de Alcalá, España) y Alejandro Nicolás Chiligüay (Universidad Bernardo O'Higgins, Chile).

Estos procedimientos se desarrollaron conforme a los circuitos administrativos establecidos por la Secretaría de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, garantizando el cumplimiento de los requisitos institucionales y normativos.

## 9.4. Organización interna, ordenamiento administrativo y fortalecimiento de la gestión de la cooperación

### 9.4.1. Necesidad de ordenamiento institucional de la cooperación

Durante el período mayo–diciembre de 2025, la gestión de la vinculación y la cooperación institucional estuvo atravesada por la **necesidad de ordenar procedimientos administrativos**, regularizar situaciones heredadas y fortalecer la capacidad operativa de la Secretaría de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales.

El volumen de convenios vigentes, la diversidad de actores involucrados y la acumulación de trámites pendientes evidenciaron la necesidad de **consolidar criterios institucionales claros** para la gestión de la cooperación.

### 9.4.2. Regularización de convenios y circuitos administrativos

Uno de los ejes centrales fue la **regularización de convenios en trámite o detenidos**, tanto a nivel nacional como internacional.

En particular, se trabajó sobre:

- convenios internacionales con demoras prolongadas;
- acuerdos sin traducción oficial;
- documentación pendiente de legalización;
- circuitos administrativos incompletos.

Estas tareas permitieron **destrabar acuerdos**, normalizar expedientes y recuperar convenios que se encontraban paralizados desde años anteriores.

#### 9.4.3. Reglamentación y estandarización de instrumentos de cooperación

Durante 2025 se avanzó en la **estandarización de los instrumentos de cooperación**, con el objetivo de agilizar trámites y reducir márgenes de discrecionalidad administrativa.

En este marco, se implementaron:

- modelos de **convenios marco preaprobados**, que permiten acelerar la firma de acuerdos con instituciones que aceptan las condiciones establecidas por la UNSa;
- criterios diferenciados para convenios con cláusulas particulares, que requieren intervención legal y tratamiento por los órganos de gobierno.

Asimismo, se avanzó en la definición de lineamientos para la tramitación de **convenios específicos**, vinculados a servicios técnicos, capacitación, proyectos de investigación y transferencia.

#### 9.4.4. Fortalecimiento del registro y seguimiento de convenios

Durante el período analizado se sostuvo el **registro sistemático de convenios**, tanto vigentes como en tramitación, como herramienta central para el seguimiento institucional de la cooperación.

Este registro permitió:

- identificar el estado administrativo de cada acuerdo;
- ordenar vencimientos y renovaciones;
- facilitar la articulación con las Unidades Académicas;
- brindar información actualizada para la toma de decisiones institucionales.

#### 9.4.5. Articulación con áreas internas para la gestión de la cooperación

La gestión de la cooperación requirió una **articulación permanente con áreas internas** de la Universidad, particularmente:

- Rectorado;
- Asesoría Legal;
- Secretaría del Consejo Superior;
- áreas administrativas y contables;
- Unidades Académicas.

Esta articulación fue necesaria para garantizar la **validez institucional de los acuerdos**, el cumplimiento de los procedimientos administrativos y la correcta ejecución de las acciones derivadas de los convenios.

El período mayo–diciembre de 2025 estuvo marcado por **limitaciones operativas**, vinculadas principalmente a:

- carga administrativa elevada;
- complejidad normativa de los procesos de cooperación;
- necesidad de seguimiento individualizado de convenios;
- restricciones presupuestarias para ampliar estructuras.

Aun en este contexto, la Secretaría sostuvo la gestión cotidiana de la cooperación, avanzando en el ordenamiento de procesos y en la mejora de la capacidad de respuesta institucional.

## 9.5. Líneas de acción para 2026

### 9.5.1. Eficiencia y optimización de procesos internos

#### 9.5.1.1. Reglamentación

Se proyecta la presentación formal ante el Consejo Superior para instrumentar la reglamentación del organigrama, manual de operaciones y funciones, reglamentación de convenio marco y de convenios específicos vinculados a servicios técnicos, capacitación, I+D+i, servicios repetitivos y específicos a medida. Además, se prevé trabajar de similar manera con la reglamentación de Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), la reglamentación de Convenios Marcos y Específicos en el ámbito internacional y finalmente, diseñar e instrumentar la actualización de la reglamentación de Pasantías.

#### 9.5.1.2. Manual de Procedimiento

En el marco de las acciones de fortalecimiento institucional, se prevé que durante el año 2026 se encuentre en vigencia el Manual de Procedimiento de la Secretaría. Su presentación permitirá consolidar una organización interna más eficiente a través de una herramienta de referencia que respalde el funcionamiento del área a mediano y largo plazo.

### 9.5.2. Actividades de internacionalización 2026

- Continuar colaborando de manera activa en redes internacionales CRISCOS y ZICOSUR, para fortalecer el rol de la Universidad en procesos de integración regional y cooperación académica.
- Profundizar las acciones destinadas a la movilidad estudiantil y docente. En este sentido, para el primer cuatrimestre del 2026 se planificó la movilidad de una nueva cohorte de estudiantes (15) que llegarán a la UNSa principalmente desde España Francia, Suecia, Perú y Chile bajo programas CRISCOS y PILA. (Anexo I.3) Asimismo, 6 estudiantes de la UNSa realizarán movilizaciones en universidades de Chile, Perú y Colombia a través de programas CRISCOS y PILA durante el primer cuatrimestre del 2026. (Anexo I.4).

### 9.5.3. Actividades de vinculación tecnológica

- Identificar y catalogar los productos y servicios de la Universidad que ya cuentan con la madurez técnica necesaria para ser transferidos. Este relevamiento interno permitirá seleccionar soluciones listas para ser aplicadas, asegurando que la oferta de asistencia técnica de la UNSa cumpla con los estándares de calidad que demandan los sectores productivos y sociales de la región.
- Avanzar hacia una etapa de búsqueda activa de interesados y de oportunidades en el sector privado y público. El objetivo es conectar nuestra oferta científica con las necesidades de empresas y organismos gubernamentales, promoviendo la transferencia tecnológica como una herramienta de crecimiento concreto.
- El desafío para el próximo año es generar nuevas alianzas que permitan que la UNSa sea la primera opción de consultoría técnica en la región, asegurando que el desarrollo científico se convierta en un motor económico real para Salta.

# Línea de Tiempo

Primeros seis meses de gestión

Mayo 2025



**Asunción  
del Rector Miguel Martín Nina  
y de la Vicerrectora María Rita  
Martearena**

Junio 2025

**Medidas extraordinarias  
para pagar salarios**



**Explicitación del déficit –  
Presupuesto 2025 tras 2 años**

Julio 2025



**Agosto 2025**



**Recepción de primer testimonio de la escritura del edificio de la Sede Sur en Metán**

**Septiembre 2025**



**Actos de Colación con 300 graduados en el Teatro Provincial**



**Lanzamiento de la Escuela de Manejo en el campus**

**Octubre 2025**

**Noviembre 2025**



**Portal de Transparencia**

**Diciembre 2025**



**Presupuesto 2026  
aprobado por  
el Consejo Superior**



**UNSa**  
Universidad  
Nacional de Salta

# CAPÍTULO 10 - BALANCE INTEGRAL DE LA GESTIÓN Y PROYECCIÓN INMEDIATA

## Cierre general del informe analítico de gestión rectoral mayo – diciembre 2025 de la UNSa

El presente informe analítico da cuenta de un período de gestión atravesado por **condiciones estructurales adversas**, que condicionaron de manera directa el funcionamiento de la Universidad Nacional de Salta desde el inicio de la conducción en mayo de 2025. El diagnóstico inicial, ampliamente desarrollado a lo largo del documento, mostró una institución con **desfinanciamiento presupuestario**, debilidades administrativas acumuladas, alta presión sobre los dispositivos de bienestar, fragmentación en algunos procesos de gestión y una demanda social creciente hacia la universidad pública.

Lejos de constituir un escenario neutro, estas condiciones definieron el **marco real de decisiones** de la gestión. En ese contexto, la conducción universitaria priorizó **sostener el funcionamiento institucional**, preservar derechos, ordenar procesos críticos y evitar retrocesos que hubieran comprometido la continuidad de las funciones sustantivas de la Universidad.

Durante el período analizado, se avanzó en un **ordenamiento integral de la gestión**, con decisiones concretas en materia presupuestaria y administrativa que permitieron garantizar el pago de haberes, regularizar rendiciones pendientes, fortalecer los circuitos de control y formalizar actos administrativos. La puesta en marcha del **Portal de Transparencia Institucional** constituyó un hito en este proceso, al consolidar una política de acceso a la información y trazabilidad de la gestión.

En el plano académico, la Universidad sostuvo el funcionamiento del sistema, garantizando los circuitos de enseñanza, evaluación y titulación, y acompañando las trayectorias estudiantiles en un contexto social complejo. Las políticas de **bienestar universitario** ocuparon un lugar central, con un volumen significativo de becas, el funcionamiento sostenido del Comedor Universitario, el fortalecimiento de los dispositivos de salud y salud mental, y la continuidad del Jardín Maternal Universitario como política de cuidado y permanencia.

La actividad de **investigación, extensión y vinculación institucional** se mantuvo activa, con proyectos, programas territoriales, redes de cooperación y convenios nacionales e internacionales que posicionaron a la UNSa como una universidad presente y comprometida con su entorno, aun en condiciones de restricción presupuestaria. En particular, la política de vinculación y cooperación mostró un crecimiento significativo

en volumen y alcance, acompañado por un proceso de ordenamiento y regularización de los instrumentos institucionales.

La **comunicación institucional** se consolidó como una herramienta estratégica de gestión, con una producción sostenida y cuantificable de contenidos, un crecimiento verificable de la presencia digital de la Universidad y un rol activo en la gestión de situaciones sensibles, fortaleciendo el vínculo con la comunidad universitaria y la sociedad.

Asimismo, la gestión avanzó en **políticas transversales** de alto impacto institucional, vinculadas a derechos, igualdad, sostenibilidad ambiental, infraestructura académica, conectividad, expansión territorial y presencia de la Universidad como espacio público y de servicios para la comunidad. Estas acciones, desarrolladas desde la conducción universitaria y articuladas con las distintas áreas, consolidaron una mirada integral de la Universidad como actor social, político y territorial.

De cara al año 2026, la gestión del **rector Mg. Miguel Martín Nina y la vicerrectora Dra. María Rita Marteara** asume desafíos claros y concretos, que no surgen de formulaciones abstractas, sino del análisis crítico del período recorrido. Entre ellos se destacan la necesidad de **recomponer el financiamiento universitario**, profundizar el ordenamiento administrativo y la transparencia, fortalecer y ampliar las políticas de bienestar frente a una demanda creciente, mejorar las condiciones de infraestructura y conectividad, consolidar la actividad académica, científica y territorial, y avanzar en una planificación institucional que permita pasar progresivamente de la contención a la proyección.

En este sentido, las líneas de acción previstas para 2026 se inscriben en los objetivos del **Plan de Gestión de Gobierno 2025–2028**, con una mirada realista, basada en datos, capacidades instaladas y límites objetivos. El desafío central será **transformar el ordenamiento logrado en una plataforma de desarrollo**, fortaleciendo el rol de la Universidad Nacional de Salta como institución pública, federal, inclusiva y comprometida con el derecho a la educación superior.

Este informe se propone, así, como un **instrumento de rendición de cuentas**, de análisis institucional y de planificación, que permite comprender el punto de partida, las decisiones adoptadas y los desafíos que orientan la gestión universitaria en el período siguiente.

# Universidad Nacional de Salta

Av. Bolivia 5150 - Campus Castañares, Salta



[www.unsa.edu.ar](http://www.unsa.edu.ar)