



---

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2018 - 2021

---

UNSTA Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino





---

# Plan Estratégico Institucional

## PEI 2018 - 2021

UNSTA  
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

- 04 PRESENTACIÓN
- 06 PALABRAS DEL RECTOR **Francisco López Cruz**
- 08 MISIÓN, VISIÓN, VALORES UNSTA

---

### EJES ESTRATÉGICOS

- 12 **Eje 01.** Docencia de Grado
- 18 **Eje 02.** Docencia de Posgrado
- 22 **Eje 03.** Investigación
- 26 **Eje 04.** Vinculación con el Medio
- 30 **Eje 05.** Gestión

## PRESENTACIÓN

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA), perteneciente a la Provincia Argentina de San Agustín de la Orden de Predicadores, presenta desde su fundación la triple identidad de *argentina, católica y dominicana*.

Conforme a esta identidad, la UNSTA ha adecuado su planificación estratégica a las necesidades de la sociedad actual a fin de concretar y materializar su misión.

Reflejada en el Plan Estratégico y orientada a la búsqueda y difusión del conocimiento, esta misión expresa su perfil identitario como universidad, que se plasma en la consecución de los objetivos particulares de cada eje estratégico, a saber: Docencia de Grado, Docencia de Posgrado, Investigación, Vinculación con el medio y Gestión.

Los tiempos que transitamos encuentran a la sociedad inmersa en una red de relaciones políticas, económicas y culturales de carácter global, favorecidas por un creciente y acelerado desarrollo de variadas tecnologías –las de información, las comunicacionales y las de infraestructura física, entre otras–, todo lo cual redimensiona el mundo y el modo como nos vinculamos con él y con nuestros semejantes.

Estas relaciones, que de hecho han existido siempre, se manifiestan hoy con una complejidad asombrosa. El incremento de la mundialización plantea un fenómeno que tampoco es nuevo, a saber, el fuerte cuestionamiento al que se ven enfrentados las organizaciones líderes y su conducción. El mundo es testigo de una realidad de malas prácticas en este orden, con alcance transnacional, que está teniendo como respuesta el levantamiento, paradójico en la era del intercambio global, de diferentes barreras o fronteras físicas, virtuales, comerciales, políticas e intelectuales.

Un contexto semejante demanda nuevas formas de liderazgo que asuman su misión social con una mayor conciencia de la dignidad de la persona humana, y con una mayor responsabilidad hacia lo que el Papa Francisco denomina “la casa de todos” (LS).<sup>1</sup>

Frente a esta ingente necesidad, determinadas instituciones –sin duda de un modo prioritario los gobiernos de los estados-nación y las empresas– están llamadas a cumplir un rol decisivo e irremplazable, vinculado estrechamente a la calidad humana de las personas que las integran. Aquí la educación cumple una función insustituible, que involucra al hogar, atraviesa las escuelas y colegios, y llega hasta las entidades de Educación Superior, como las universidades, con su deber fundamental de contribuir a formar personas de bien y líderes conductores de la sociedad, que acometan el desafío de alcanzar el bien común con verdadero compromiso.

El Plan Estratégico Institucional UNSTA 2018-2021 (PEI) es comprehensivo de toda la Universidad, esto es, considera sus diferentes sedes –CUC, CEFTOP, Sede Central-<sup>2</sup> y su diversa realidad geográfica y cultural, sin agotar por ello el carácter regional de nuestra Casa de Estudios, ni su potencialidad de alcance nacional e internacional. El diseño recoge los aportes de instancias y documentos que lo precedieron: los Planes Estratégicos anteriores, las Actas del Capítulo Provincial Electivo de la Provincia Argentina de San Agustín de 2015, el Estatuto de la UNSTA, la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, las recomendaciones de la CONEAU<sup>3</sup> y el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) surgido del trabajo participativo de los miembros de la Universidad y de otros colaboradores externos.

Agradeciendo a Dios su acompañamiento en esta tarea, la UNSTA pone a disposición de la comunidad su PEI 2018-2021 y convoca a todos a un compromiso sostenido para su exitosa implementación.

---

1. Francisco, Carta Encíclica *Laudato Si'*, (2015), sobre el cuidado de la casa común.

2. Las sedes universitarias se encuentran en: provincia de Tucumán (Sede Central, Campus UNSTA-Yerba Buena y Campus UNSTA-Concepción) y provincia de Buenos Aires (CEFTOP-Capital Federal).

3. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

## PALABRAS DEL RECTOR

Un plan estratégico garantiza en gran medida que una institución posea una brújula y que todos sus miembros conozcan el norte y la dirección a seguir. El 9 de octubre pasado la Junta de Gobierno aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino que define las prioridades para el período 2018-2021.

Este documento es el resultado del trabajo de la comunidad universitaria, con una amplia participación de directivos, académicos y administrativos. Además, incorpora las miradas de empresarios y empleadores externos, de los sectores privado y público de Tucumán, y recoge la experiencia institucional adquirida en materia de planificación estratégica.

El ejercicio de planificación implica realizar un diagnóstico inicial de la Universidad en el que observamos las luces (fortalezas) y las sombras (debilidades) y, en función de los retos del presente y del futuro, y buscando incrementar la relevancia de nuestra institución en el medio, establecer el rumbo de acción.

La misión de la Universidad plasmada en el Estatuto la orienta a obtener una integración sistemática del saber, desarrollando su actividad en el marco de la labor evangelizadora de la Iglesia. Por ello el Plan persigue en cada eje estratégico, con su correspondiente objetivo, impulsar de manera transversal estas características de su identidad.

El Plan Estratégico supone, además, para cada unidad académica o funcional de la universidad, la tarea de revisar o reformular sus propios planes y proyectos en concordancia con el propósito institucional definido para los próximos cuatro años.

Agradecemos a todos los que participaron, con un esfuerzo adicional a sus tareas cotidianas, en las actividades de diagnóstico y evaluación, esperando que el Plan refleje de alguna manera el aporte concreto realizado por cada uno.

Por último, invitamos a toda la comunidad universitaria a trabajar unida con compromiso y empeño en la asunción de estos desafíos que nos proponemos, preocupándonos y ocupándonos permanentemente de las personas.

*San Miguel de Tucumán, octubre de 2018*

**Francisco López Cruz**  
Rector

# MISIÓN

*La UNSTA es una comunidad universitaria católica dominicana, que tiene como misión la generación, el desarrollo y la difusión de conocimientos, en el contexto del encuentro entre la Fe y la Razón, en las ciencias, las artes y las técnicas; asume el compromiso de actuar en un ambiente de libertad y respeto en la enseñanza, la investigación y el permanente servicio a la comunidad, favoreciendo la formación profesional y humanística integral de los ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad.*

# VISIÓN

*Ser una universidad de referencia regional en la formación de los líderes que la sociedad necesita.*



# VALORES

*En su quehacer, la UNSTA privilegia:*

- 1. Mejora de la calidad, tanto en la dimensión académica como en las prestaciones administrativas.*
- 2. Compromiso a favor de la comunidad en una perspectiva de pertenencia social y de respuesta a las necesidades del medio.*
- 3. Clima de libertad y respeto intercultural e interreligioso.*
- 4. Realización de la misión de la UNSTA en conformidad con la Constitución Apostólica sobre las Universidades Católicas Ex Corde Ecclesiae.*



# 01.

EJE ESTRATÉGICO 1  
DOCENCIA DE GRADO

## EJE ESTRATÉGICO 1

# DOCENCIA DE GRADO

La enseñanza de Grado en la UNSTA, en concordancia con lo establecido por *Ex Corde Ecclesiae* y el Estatuto de la Universidad, se orienta, en su finalidad específica, a propiciar la educación humanística y profesional en las ciencias, las artes y las técnicas, para favorecer la generación y el desarrollo del conocimiento, contribuyendo a formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria.<sup>1</sup>

En cuanto *católica*, la formación de grado debe caracterizarse por la promoción de la reflexión continua a la luz de la fe de la Iglesia.<sup>2</sup> En cuanto *dominicana*, asume prioridades apostólicas guiada por su maestro y modelo santo Tomás de Aquino, orientando la Universidad hacia la integración del saber.<sup>3</sup>

Entendemos como Docencia de Grado el proceso completo de enseñanza-aprendizaje que comprende a docentes y alumnos, y que aspira a la formación de personas y profesionales que colaboren con el crecimiento de la sociedad. Para ello, la oferta académica debe ser constantemente actualizada, y comprometer diferentes áreas disciplinares, a fin de responder a las demandas reales de nuestro medio.

La Docencia de Grado se concibe desde una perspectiva de calidad tanto del cuerpo docente como de los circuitos administrativos involucrados en el proceso.

En la UNSTA, la Docencia de Grado implica una educación en *competencias*, de forma tal que los egresados se encuentren suficientemente preparados para servir a la comunidad desde los diversos saberes, sobre la base identitaria de la Universidad.

Este proceso, así definido, debe abarcar todas las modalidades de enseñanza la UNSTA: presencial, semi-presencial y a distancia.

Los Objetivos Estratégicos definidos para la Docencia de Grado son los siguientes:

- Fortalecer la calidad académica integral del servicio educativo.
- Promover la integración del saber.
- Ofrecer propuestas académicas acordes a los requerimientos de la sociedad.
- Fortalecer estrategias de seguimiento de alumnos.
- Implementar el Sistema Institucional de Educación a Distancia.

### **Fortalecer la calidad académica integral del servicio educativo**

La calidad en el servicio educativo que ofrece la Universidad se mide en tres dimensiones: el cuerpo docente, la oferta educativa y la organización disciplinar.

La calidad del cuerpo de profesores requiere la implementación de la Carrera Docente que, inspirada en la identidad y misión de la UNSTA, diseñe mecanismos de ingreso, permanencia y ascenso jerárquico. En este sentido, la Universidad propone incrementar el número de docentes con formación de posgrado, sin que esto impida la incorporación de profesionales con experiencia en diversos campos disciplinares. Se favorece así la conformación de una comunidad docente que alcanza mayor equilibrio entre una sólida formación teórica y una vasta experiencia profesional. Asimismo, la Universidad desea brindar ofertas de formación pedagógica para todos los graduados no docentes, para garantizar una adecuada transposición didáctica de su ciencia en las aulas.

Atender a la calidad de la oferta educativa conlleva un proceso de autoevaluación sistemática de las carreras, basado en la premisa

---

1. Estatuto UNSTA, art. 3.  
2. Estatuto UNSTA, art. 5.  
3. Estatuto UNSTA, art. 6.

de la mejora continua, que valore en procesos cíclicos los diferentes aspectos definidos, contemplando planes de estudio y formación del cuerpo académico, de alumnos y graduados, de acuerdo con el perfil institucional de la UNSTA. La calidad en la oferta educativa se garantiza no solo con la acreditación de las carreras explícitamente indicadas en la Ley de Educación Superior (art. 43), sino también de todas aquellas que la UNSTA brinda.

Elevar el nivel de la organización disciplinar implica, finalmente, conseguir una mejora significativa en el servicio docente y en la articulación de contenidos, que redunde en beneficios no solo para el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también para la investigación y la extensión.<sup>4</sup> En este marco, el docente titular referente de una disciplina debe también impartir el saber específico de su área de conocimiento en otros ámbitos disciplinares de la Universidad.

### **Promover la integración del saber**

La UNSTA acoge los lineamientos de la Constitución Apostólica sobre las Universidades Católicas *Ex Corde Ecclesiae* relativos a la integración del saber en el campo de la enseñanza y de la investigación.

La integración del saber es un proceso académico que tiende a lograr una síntesis superior, sapiencial, que satisfaga el deseo de verdad inscripto en la naturaleza del hombre y que permita a cada disciplina, conservando su identidad y método propios, determinar su lugar y su sentido en el campo del conocimiento, aportando desde allí a la formación de personas y profesionales de bien para la sociedad.

Este proceso superador de la fragmentación y especialización del saber científico contemporáneo, presupone por un lado un diálogo enriquecedor entre las disciplinas sistemáticamente desarrolladas en la universidad, y por otro, los aportes específicos de la filosofía y de la teología, que permiten acceder a las nociones de Dios, de creación, de persona humana, y a sus consecuencias en el orden de la fe y de la moral.



## **Ofrecer propuestas académicas acordes a los requerimientos de la sociedad**

En la misión de la UNSTA, se destaca el intento de favorecer la generación y el desarrollo del conocimiento, de acuerdo con la visión institucional, orientada a la formación de los líderes que la sociedad necesita.

El criterio de oportunidad laboral en el medio se encuentra marcado en la Universidad por la impronta católica y dominicana, que da a nuestros profesionales una formación distintiva. En tal sentido, el análisis de las demandas de la sociedad debe ir acompañado del estudio de la convergencia de esas necesidades con los valores que la UNSTA imprime en sus profesionales. Para ello deben examinarse no solo las áreas de vacancia y requerimientos del mercado, sino también la actualización del perfil de los graduados, de modo que se garanticen las adaptaciones de contenidos de las carreras a esas nuevas exigencias, en todas las modalidades de dictado y en todas las sedes.

## **Fortalecer estrategias de seguimiento de alumnos**

El trayecto del alumno, desde que ingresa en la Universidad hasta que obtiene su título de grado, requiere necesariamente de un acompañamiento responsable de la institución, para evaluar su rendimiento académico, medir su evolución y reorientarlo cuando sea necesario.

Este proceso parte de la orientación vocacional; apoya el desempeño académico del alumno a través del seguimiento monitorizado de las tutorías, que miden el tiempo teórico de duración de las carreras en comparación con el real, así como las tasas de graduación y prevén riesgos. En ocasiones, la reorientación profesional se vuelve fundamental para evitar el desgranamiento.

## **Implementar el Sistema Institucional de Educación a Distancia**

Para lograr la efectiva implementación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), son necesarias dos instancias: en primer lugar, la aprobación del SIED, es decir, la habilitación de las autoridades nacionales para impartir esta modalidad de enseñanza, y, en segundo lugar, la definición de la oferta académica a distancia.

El SIED tiene en cuenta la transmisión de la espiritualidad y la tradición intelectual dominicana a través de las nuevas tecnologías de la educación y de la comunicación.

La implementación del SIED pretende ser también una respuesta de la UNSTA como organización socialmente responsable a las necesidades de la comunidad universitaria y del medio, tomando en consideración, además, las áreas de vacancia señaladas por los Consejos de Planificación Regional de la Educación Superior del Noroeste Argentino (CPRES NOA).<sup>5</sup>

# 02.

EJE ESTRATÉGICO 2  
DOCENCIA DE POSGRADO

## EJE ESTRATÉGICO 2

# DOCENCIA DE POSGRADO

La Docencia de Posgrado es el proceso de enseñanza-aprendizaje que comprende el conjunto de estudios de especialización, maestrías y doctorados, en diferentes ciencias y saberes, que ofrece la Universidad a personas que poseen título de grado.

En la UNSTA, la Docencia de Posgrado es concebida como un modo de contribuir a la formación continua de los profesionales y al desarrollo de la sociedad, con un indeleble fundamento ético a partir de sus propios valores e identidad institucional. En este sentido, la Constitución *Ex Corde Ecclesiae* establece que es deber de las universidades católicas formar líderes calificados, capaces de dar testimonio de Cristo en los lugares en los que desempeñan su labor.<sup>1</sup>

Mediante su oferta de posgrado, la UNSTA busca responder a los requerimientos actuales y adelantarse a las futuras demandas en el campo del saber, exigidas a los profesionales en virtud de la evolución que la ciencia particular experimenta. También pretende acompañar las transformaciones del mercado laboral referidas a las nuevas áreas del conocimiento que la formación de grado no suele contemplar, dado el alto impacto social de aspectos como la globalización de las relaciones, “el cuidado de la casa común”,<sup>2</sup> la transformación digital y el aumento de las expectativas de vida, desafíos que reclaman un esfuerzo multidisciplinar.

Las carreras de posgrado de la UNSTA se destacan no solo por la formación que ofrecen en la disciplina específica, sino también por la promoción del especialista, magíster o doctor como persona y profesional, con valores diferenciadores de acuerdo a la identidad y misión de la Universidad.

Con la globalización, las oportunidades laborales se acrecientan y aumenta la demanda de educación de posgrado. En este contexto, la UNSTA se propone ampliar su oferta educativa y consolidar su vinculación con otras universidades, con la finalidad de promover

la cooperación académica, el intercambio de distintos enfoques metodológicos y la difusión de trabajos de investigación.

Los objetivos que se propone la UNSTA respecto de este Eje Estratégico son:

- Ampliar y diversificar la oferta de Posgrado.
- Consolidar la gestión de Posgrado.

### **Ampliar y diversificar la oferta de Posgrado**

Este objetivo consiste en extender la oferta y diversificar las carreras mediante el desarrollo de posgrados disciplinares e interdisciplinares, incluidos programas de doble titulación.

Además de nuevos posgrados disciplinares, la UNSTA se propone ofrecer al mercado carreras de posgrado con una visión integral, desde un enfoque interdisciplinario, de acuerdo con la especialidad de cada una de las unidades académicas participantes, a fin de aprovechar los recursos especializados de la Universidad para lograr titulaciones con alto nivel académico. De este modo las ofertas se enriquecen con el aporte de profesionales de diferentes disciplinas, generando nuevos conocimientos y cumpliendo con lo establecido en el art. 3 del Estatuto de la UNSTA que anima a “favorecer el desarrollo del conocimiento [...] contribuyendo a la formación de personas responsables”.

La UNSTA promueve la vinculación activa con otras universidades nacionales y extranjeras, referentes y alineadas con su misión, formalizando convenios para ofrecer a los profesionales de grado acceso a trayectos curriculares que les permitan obtener doble ti-

---

1. Juan Pablo II, Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* sobre las universidades católicas, n. 23.

2. Francisco, Carta Encíclica *Laudato Si'*, (2015), sobre el cuidado de la casa común.

tulación y la titulación conjunta cuando sea posible. La capacidad y el deber de celebrar convenios y acuerdos con otras universidades e instituciones se encuentran establecidos en el art. 9 del Estatuto UNSTA.

Las carreras de posgrado con doble titulación brindan a los alumnos la oportunidad de enriquecerse en el intercambio de experiencias y aprendizajes con estudiantes y docentes de otras universidades y regiones, con realidades diferentes, actualizando su formación, profundizando sus conocimientos y desarrollando un pensamiento amplio.

### **Consolidar la gestión de Posgrado**

La UNSTA se propone la acreditación ante la CONEAU de toda la oferta de posgrado, por tratarse de un requisito que, además de su carácter obligatorio, dispuesto por la normativa argentina, constituye un sello de calidad.

El nivel académico, la experiencia profesional y el grado de compromiso de los ingresantes tienen un impacto directo en el proceso de formación de los graduados de estas carreras. Conforme a ello, la UNSTA ha definido los estándares de admisión, establecidos en la legislación vigente, con el fin de asegurar la calidad académica.

La UNSTA considera prioritario ofrecer mecanismos de orientación y apoyo efectivo a los alumnos, especialmente durante la elaboración de los trabajos finales, para garantizar la obtención del título de posgrado.

03.

EJE ESTRATÉGICO 3  
**INVESTIGACIÓN**

## EJE ESTRATÉGICO 3

# INVESTIGACIÓN

La UNSTA, como institución de educación superior, tiene la misión de favorecer la generación y el desarrollo del conocimiento en todas sus formas, con conciencia ética y solidaria, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y garantizando la protección del medio ambiente.

En este sentido, la UNSTA asigna una importancia fundamental a la investigación, la generación y el crecimiento de redes interdisciplinarias, la búsqueda y difusión del conocimiento y de la verdad, poniéndolos al servicio de las personas y las comunidades.

Fomenta proyectos que atiendan éticamente la demanda de la sociedad y el futuro del trabajo, focalizando de un modo especial las cuestiones más urgentes de la región del NOA,<sup>1</sup> y alentando, al mismo tiempo, iniciativas de alcance nacional e internacional.

La actividad de investigación se apoya en convenios con universidades del país y del extranjero,<sup>2</sup> fortaleciendo la participación e intercambio de científicos y alumnos, y también el desarrollo de proyectos conjuntos de carácter multidisciplinar y de integración del saber. Además, propicia la realización de proyectos con otras entidades organizacionales (empresas, fundaciones, organismos gubernamentales), dando cuerpo a investigaciones de tipo básica y aplicada.

La Constitución *Ex Corde Ecclesiae* se refiere a las casas superiores de estudio como centros excepcionales de creatividad y de irradiación del saber, para el bien de la humanidad. Es, por consiguiente, el lugar donde los investigadores examinan la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, aspiran

---

1. Actas del Capítulo Provincial Electivo Provincia Argentina de San Agustín (2015), n.162.

2. Actas del Capítulo Provincial Electivo Provincia Argentina de San Agustín (2015), n.166.

a la integración del saber, propician el diálogo entre fe y razón, evidenciando que la investigación en todos los campos del conocimiento, si se realiza de una forma auténticamente científica y conforme a las leyes morales, nunca será contraria a la fe.

A la luz de estos imperativos, la investigación científica y tecnológica debe servir a la persona humana, preocupándose por las implicaciones éticas, inherentes tanto a los métodos como a sus descubrimientos.

En síntesis, la investigación en la UNSTA se orienta a identificar las causas de los problemas de nuestro tiempo y sus posibles soluciones, prestando especial atención a sus dimensiones éticas y religiosas. La Constitución *Ex Corde Ecclesiae* llega incluso a afirmar que, si es necesario, la universidad católica debe tener la valentía de expresar verdades incómodas, verdades que no halagan la opinión pública, pero que son indispensables para salvaguardar el bien auténtico de la sociedad.

Los Objetivos Estratégicos de este Eje son los siguientes

- Fomentar la investigación.
- Comunicar los resultados obtenidos.
- Consolidar la gestión de investigación.

### **Fomentar la Investigación**

Es necesario facilitar a los investigadores el desarrollo de su labor, implicándola en las actividades formativas y de transmisión del saber, y siempre bajo los principios del trabajo ético y socialmente responsable, que atienda a generar nuevos conocimientos o encuentre soluciones a situaciones emergentes.

La UNSTA define sus líneas prioritarias de acción incluyendo actividades de investigación básica y aplicada, que se concretan en proyectos institucionales o en vinculación con otras universidades, en iniciativas locales o internacionales, desde la particula-

ridad de un saber disciplinar y multidisciplinario, fomentando en este último caso la participación de más de un grupo de investigadores y de diversas áreas de conocimiento. Los resultados se hacen visibles en ateneos multidisciplinarios que incluyen docentes, alumnos e investigadores externos. Se busca vincular tesis y propuestas de grado para el futuro desarrollo de proyectos, y se promueve la formación de nuevos investigadores.

### **Comunicar resultados obtenidos**

La UNSTA concibe la difusión científica y pública de los proyectos de investigación como vehículo de integración con la comunidad científica, la ciudadanía, la sociedad de impacto, las empresas y organizaciones públicas y privadas, y los potenciales beneficiarios de los resultados de la investigación.

La Universidad reconoce que queda por delante un amplio margen de mejora en la divulgación interna y externa de los productos de investigación. Por ello propone acciones sostenibles y continuas que involucran activamente a investigadores, docentes, alumnos y unidades funcionales de soporte, para incrementar la divulgación en todos los ámbitos de interés científico y público, optimizando la comunicación multicanal.

La UNSTA busca ser la universidad privada líder en el NOA en socializar los resultados de investigación.

### **Consolidar la gestión de investigación**

La UNSTA promueve el fortalecimiento de la gestión de la actividad investigativa a través de la revisión continua de sus procesos y normas. Propone como prioridad la definición de una nueva estructura organizacional, física, de personas y presupuestaria, para alcanzar la optimización en el uso de los recursos y de los propios resultados. Proactivamente mide, redefine y adecua los indicadores de gestión de investigación a través de un sistema de seguimiento y control, que facilita la toma de decisiones orientadas al desarrollo progresivo en este campo.

# 04.

EJE ESTRATÉGICO 4  
VINCULACIÓN CON EL MEDIO

#### EJE ESTRATÉGICO 4

## VINCULACIÓN CON EL MEDIO

El Plan Estratégico Institucional de la UNSTA considera su interacción con el medio como un quehacer esencial. Por ello, y atendiendo a la recomendación del Informe de Evaluación Externa de CONEAU,<sup>1</sup> reconoce la *vinculación con el medio* como uno de los Ejes orientadores de su acción.

En este sentido, y en consonancia con lo establecido por la Constitución *Ex Carde Ecclesiae* respecto de la misión de servicio de la universidad católica tanto a la Iglesia como a la comunidad, la UNSTA, a través de sus distintas sedes, se propone profundizar su presencia en la sociedad para potenciar y contribuir a su progreso. Del mismo modo, el Capítulo Provincial anima a que se actualicen todas las posibilidades abiertas por los convenios vigentes o se establezca nuevos acuerdos con universidades e instituciones del ámbito público y privado, tanto de nuestro país como del exterior, desde su identidad católica y dominicana.<sup>2</sup>

A través de la Dirección de Pastoral, la UNSTA busca que la universidad sea un ámbito de encuentro, de diálogo, de acompañamiento y crecimiento espiritual, en armonía con los lineamientos pastorales de la Iglesia local y el carisma de la Orden de Predicadores.

La Universidad, mediante la investigación, la docencia de grado y posgrado, la extensión y, esencialmente, a través de la Dirección de Pastoral, con el deporte, el arte y la cultura, procura una conducta socialmente responsable en su comunidad, como modo de contribuir y responder a sus diversas necesidades.

Finalmente, la vinculación con el medio, desde la perspectiva de la UNSTA, tiene por finalidad contribuir al desarrollo pleno de las

---

1. Informe de Evaluación Externa CONEAU. (2016) Recomendaciones. Extensión y Relaciones Institucionales, n. 34.

2. Actas del Capítulo Provincial Electivo, Provincia Argentina de San Agustín, (2015), n. 166.

personas y de la sociedad, generando relaciones de impacto positivo y recíproco mediante acciones desplegadas por las unidades académicas, funcionales y de administración superior, prestando especial atención a los cambios que se suscitan en el entorno social, sobre el fundamento de su identidad y de su misión.

Dentro de esta línea, la UNSTA se propone como Objetivos Estratégicos

- Fortalecer el posicionamiento institucional.
- Fortalecer la vinculación con sus dimensiones de alcance.
- Fomentar y fortalecer la relación con los egresados.

### **Fortalecer el posicionamiento institucional**

El sello de la misión y valores de la UNSTA se ve reflejado en su posicionamiento a nivel regional, nacional e internacional.

En el Plan Estratégico se busca fortalecer el lugar que ocupa la Universidad en el ideario social y en los ámbitos de acción del entorno. Se intensifican las estrategias para captar nuevos alumnos, en especial aquellas orientadas a la difusión temprana de las carreras de grado en instituciones educativas y a la firma de convenios para ampliar los beneficios de los futuros ingresantes. Finalmente, se trabaja en el diseño de nuevas ofertas académicas tendientes a actualizar o profundizar los saberes a nivel teórico, técnico y metodológico que demanda la sociedad actual, al tiempo que aumentan las propuestas de pasantías para estudiantes.

### **Fortalecer la vinculación con sus dimensiones de alcance**

Las dimensiones de alcance de este eje son: *geográfica* (interacción en el medio local, regional, nacional e internacional); *organizacional* (empresas, organizaciones sociales y culturales, organismos e instituciones públicas); *personal* (aspirantes, alumnos, egresados, público en general); *del entorno* (medio físico y social en el que actúa la UNSTA). Es precisamente en este campo en el que surgen conceptos tales como responsabilidad social y medio ambiente.

Para la concreción de este Objetivo Estratégico se implementa un sistema de colaboración recíproca con organizaciones, ofreciendo servicios de consultorías y, paralelamente, ampliando los convenios para la ejecución de las prácticas profesionales de los alumnos.

Se fomentan asimismo programas de movilidad tanto para estudiantes como para docentes e investigadores, con el objetivo de promover la cooperación interinstitucional con universidades nacionales y extranjeras, a fin de fortalecer la calidad docente, científica y tecnológica de las unidades académicas.

A su vez, se intensifican las acciones de emprendedurismo orientadas a los alumnos y al público en general, de manera de contribuir a consolidar desde la Universidad un ecosistema proactivo en el diseño de alternativas para el desarrollo del mercado laboral y la promoción del bien común.

### **Fomentar y fortalecer la relación con los egresados**

En la UNSTA se reconoce la importancia de sus graduados, embajadores de la institución en la sociedad, como aliados estratégicos naturales en el desarrollo de prácticas estudiantiles, como protagonistas en el fortalecimiento de los vínculos con otros sectores sociales y como piezas claves en los procesos de evaluación y reorientación de los programas académicos, para adecuarse a las necesidades siempre cambiantes del entorno laboral y profesional.

En este sentido, se busca establecer una relación recíproca y permanente entre la Universidad y sus egresados, procurando generar beneficios mutuos y sostenibles.

Para la concreción de este objetivo, se propone, entre otras acciones, la creación del Centro de Graduados y de la Bolsa de Trabajo UNSTA, orientados a promover el desarrollo personal, profesional, laboral y social de los egresados y a fomentar el sentido de pertenencia y su integración con la Universidad.

Se impulsa también el desarrollo de actividades para graduados, considerando su perfil profesional y su orientación específica.

# 05.

EJE ESTRATÉGICO 4  
**GESTIÓN**

## EJE ESTRATÉGICO 5

# GESTIÓN

La gestión es el área de apoyo transversal encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos institucionales, cooperando en la concreción de los objetivos de los diversos ejes estratégicos definidos por la UNSTA.

El gobierno superior de la Universidad, como responsable de la dirección general, procura, a través del Eje Estratégico de Gestión, ser un órgano de servicio que acompañe el cumplimiento de los objetivos de los distintos Ejes Estratégicos de la UNSTA, incluido el suyo propio. Se ocupa de un modo particular del crecimiento de la comunidad universitaria,<sup>1</sup> de la calidad de los servicios que brinda y de su sostenibilidad financiera, contribuyendo al desarrollo del proyecto educativo y a la materialización de la función social de la Universidad.

Como institución católica y dominicana asume la formación y capacitación en gestión universitaria del personal con una impronta distintiva.<sup>2</sup>

La UNSTA, desde la gestión, promueve una cultura organizacional que releva el compromiso de las personas con la misión, visión y valores de la Universidad, destaca las relaciones interpersonales armónicas y los mecanismos de comunicación interna más eficaces.

La adaptación de la estructura organizacional y de los diversos procesos institucionales a la transformación digital que atraviesa a la sociedad, han de contribuir a mantener un servicio educativo eficiente, sujeto a evaluaciones continuas, en pos de la creciente calidad de sus prestaciones.

Los avances en infraestructura y mantenimiento de los espacios físicos, los sistemas de información y comunicación, la actualización de equipamiento y tecnologías, se ejecutan en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la Universidad, que orientan la planificación de gastos e inversión que se trabaja conceptualmente en administración por presupuestos.

El Estatuto de la UNSTA prevé la organización de las instancias internas de evaluación institucional y la elaboración de los indicadores de gestión.<sup>3</sup> En este sentido, el control sistémico de gestión en su expresión administrativa y contable, de alcance educacional, operativo y administrativo-financiero, permite la autoevaluación y medición de las formulaciones e implementaciones estratégicas.

Se plantean como Objetivos Estratégicos dentro de este eje:

- Priorizar el desarrollo integral de las personas.
- Proveer estructura organizacional, infraestructura y equipamiento de calidad.
- Asegurar la sostenibilidad financiera.
- Fomentar los mecanismos de comunicación interna.

### **Priorizar el desarrollo integral de las personas**

Para la UNSTA es prioritaria la formación y el desarrollo integral de las personas que integran la comunidad universitaria, su adhesión a los valores identitarios de la Universidad, en un ambiente de colaboración y crecimiento cualitativo continuo, tanto en lo institucional como en lo personal.<sup>4</sup>

La capacitación, la evaluación de desempeño y el análisis de los resultados de esas evaluaciones constituyen la base inicial para conseguir este propósito.

El Estatuto universitario, en su artículo 60, establece que se debe coordinar la evaluación periódica de desempeño del personal de

---

1. Juan Pablo II, Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* sobre las universidades católicas, n. 23.

2. Actas del Capítulo Provincial Electivo Provincia Argentina de San Agustín (2015), n.155.

3. Estatuto UNSTA, art. 23

4. Actas del Capítulo Provincial Electivo. Provincia Argentina de San Agustín, (2015), n. 165.

planta permanente, y en su artículo 61, define que es condición para la designación acreditar idoneidad moral y profesional para el desempeño de las funciones a ser encomendadas. En cuanto a la carrera administrativa, se tiene en cuenta, mediante una evaluación periódica, el compromiso del empleado con la misión y valores de la Universidad, así como su contribución al logro de los objetivos institucionales.

### **Proveer estructura organizacional, infraestructura y equipamiento de calidad**

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada eje, es condición indispensable disponer de la adecuada estructura organizacional, de la infraestructura y del equipamiento apropiado, conforme a las necesidades de cada sede y locaciones.<sup>5</sup>

Asimismo, es necesario el compromiso de revisión, análisis y ajustes de los procesos, para garantizar el normal desarrollo de las actividades que hacen a la vida universitaria.

A partir de una organización basada en áreas de servicios con sus correspondientes misiones y alcances, se busca lograr las metas fijadas en los diferentes objetivos estratégicos a través de un esquema basado en responsabilidades, centrado en el trabajo en red, con el soporte de tecnologías convenientes e integrado en el plano operativo con el desarrollo de procesos.

El Estatuto, en el artículo 60, establece que se debe velar por el mantenimiento edilicio de las distintas sedes de la Universidad y supervisar la realización de las obras de infraestructura, aprobadas por la Junta de Gobierno.

### **Asegurar sostenibilidad económico-financiera**

La UNSTA debe prever un esquema financiero saludable que le permita garantizar la sostenibilidad de su proyecto educativo y mantener niveles suficientes de liquidez para el cumplimiento de su misión.

La gestión en el nivel operativo se organiza a partir de la definición de programas de acción y de presupuestos acordes con la planificación estratégica institucional.

Para asegurar la sostenibilidad económica o financiera, es necesario poseer un adecuado control de gestión, mantener un resultado positivo, liquidez suficiente y procurar fuentes alternativas de financiamiento y de recursos (fund rising).<sup>6</sup>

El Estatuto, en su artículo 33, establece que deben impulsarse acciones destinadas a promover la obtención de recursos extra-arancelarios. En su artículo 59, dispone que, en lo que respecta a la gestión de los recursos de la Universidad, se debe velar por una correcta aplicación y rendición.

La concreción de este Objetivo Estratégico se mide a través del control de gestión, el resultado positivo, la liquidez y las fuentes alternativas de financiamiento.

### **Fomentar mecanismos de comunicación interna**

La comunicación genera compromiso y participación activa dentro de la comunidad universitaria. Por esta razón, mejorar los mecanismos de vinculación interna constituye una tarea relevante para la UNSTA.

Es importante, dentro de la política de comunicación de la Universidad, reforzar la relación de sus miembros a través de medios que permitan coordinar e incentivar la difusión multimedial de actividades y potenciar el diálogo fecundo, la escucha activa y la colaboración recíproca.

---

5. Informe de Evaluación Externa CONEAU. (2016) Recomendaciones. Gobierno y Gestión, n. 5.

6. Informe de Evaluación Externa CONEAU. (2016) Recomendaciones. Gestión Económico-Financiera, n. 13.





**UNSTA**

UNIVERSIDAD DEL NORTE  
SANTO TOMAS DE AQUINO



---

editorial UNSTA

---

9 de Julio 191 | Tel: 54 381 4101154

E-mail: [editorial@unsta.edu.ar](mailto:editorial@unsta.edu.ar) | T4000IHC | San Miguel de Tucuman