

# PLAN ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

2011 - 2016 - 2026

*Nunca hay vientos favorables para quien no sabe adónde va.*

Séneca.

*A menos que usted sepa hacia adónde va y por qué, probablemente no llegue.* (Unless you know where you're going, and why, you cannot possibly get there).

Bennis, Warren. 1989



Plan estratégico Universidad Nacional del Sur 2011 - 2016 - 2026. - 1a ed. - Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Ediuns, 2013.

168 p.; 27,5 x 20 cm.

ISBN 978-987-1907-32-8

1. Enseñanza Universitaria. 2. Planificación Estratégica. I. Título  
CDD 378

Fecha de catalogación: 03/04/2013



**Editorial de la Universidad Nacional del Sur**  
ediuns@uns.edu.ar | www.ediuns.uns.edu.ar



**Red de Editoriales  
de Universidades nacionales**

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Diseño: Claudia Tapella

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723  
Bahía Blanca, Argentina, mayo de 2013  
©2013 Universidad Nacional del Sur

La planificación se ha transformado en una actividad central de las Universidades y una responsabilidad de sus gestiones. Tiene por objetivo establecer las metas a alcanzar en el mediano y largo plazo en las funciones sustantivas de la Institución y definir los principales programas y acciones a implementar para lograr esas metas. Constituye una forma racional y consensuada de abordar el futuro, no solo el posible sino también el deseable.



Este Plan Estratégico es la primera experiencia de la Universidad Nacional del Sur en ese sentido. Es el resultado de un profundo análisis y diagnóstico de situación, que acompañó al proceso de la tercera evaluación institucional, y que permitió identificar las temáticas a ser consideradas, ya fuera por ser aspectos que deben ser mejorados, reformulados y potenciados o por constituir áreas de vacancia u oportunidades de desarrollo ante los nuevos escenarios.

Pero sobre todo, este Plan Estratégico es el resultado del trabajo intenso y responsable de muchos miembros de nuestra comunidad universitaria durante varios años, con la actividad centralizada en la Comisión Asesora de Planeamiento y la coordinación de la Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento. Durante el proceso, se establecieron diversos mecanismos de consulta, opinión y participación, no solo a nivel de gestión del rectorado y de las unidades académicas, sino también abiertos a toda la comunidad universitaria. Esto permitió enriquecer las propuestas y los documentos elaborados y legitimar cada una de las etapas realizadas.

Esta tarea participativa y articulada permitió redefinir la misión de la Universidad en sus funciones sustantivas, establecer cinco ejes estratégicos que apuntan a la gestión institucional, la calidad académica, la inclusión de los alumnos, la integración en la región y la infraestructura universitaria; así como definir un conjunto de programas, proyectos y acciones en cada uno de ellos.

Ahora se nos presenta el gran desafío de llevar adelante la implementación en forma organizada y consensuada, para que las acciones que se realicen se traduzcan en una política institucional y no en logros de una gestión en particular.

Estamos convencidos de que este primer Plan Estratégico constituye un cambio trascendental en la forma de gestionar la Universidad, que esperamos se consolide en el futuro, y que su implementación, con las revisiones y modificaciones periódicas que sean necesarias, marque el rumbo del desarrollo institucional.

Dr. Guillermo H. Crapiste  
**Rector**



Rector

**Doctor Guillermo Crapiste**

Vicerrectora

**Magíster María del Carmen Vaquero**

Presidente de la Asamblea Universitaria

**Abogado Alejandro Cantaro**

a partir de 2013 **Magíster Liliana M. Gallez**

## **SECRETARIOS GENERALES**

Secretario General del Consejo Superior Universitario

**Doctor Diego Duprat**

Secretario General Académico

**Doctora Graciela Petra Brizuela**

Secretario General de Ciencia y Tecnología

**Doctora Cintia Píccolo**

Secretario General de Relaciones Institucionales y Planeamiento

**Doctor Osvaldo Agamennoni**

A partir de 2013

**Doctor Gastón Milanese**

Secretario General Técnico

**Magíster Claudia Legnini**

Secretario General de Cultura y Extensión Universitaria

**Abogado Claudio Carucci**

Secretario General de Posgrado y Educación Continua

**Doctor Juan Carlos Lobartini**

Secretario General de Bienestar Universitario

**Ingeniero Rolando Scudelati**

Secretario Privado

**Doctor Pedro Silberman**

## **DIRECTORES DECANOS DE DEPARTAMENTO**

Agronomía **Doctor Ricardo Sabbatini**

Biología, Bioquímica y Farmacia **Doctora Marta Aveldaño**. A partir del 2013 **Doctor Rubén Tanzola**

Ciencias de la Administración **Magíster Regina Durán**

Ciencias e Ingeniería de la Computación **Magíster Rafael García**. A partir del 2013 **Doctor Marcelo Falappa**

Ciencias de la Salud **Licenciado Miguel Llitas**. A partir del 2013 **Médico (Mg.) Pedro Silberman**

Derecho **Abogado Andrés Bouzat**

Economía **Magíster Andrea Barbero**

Física **Doctor Walter Cravero**. A partir del 2013 **Doctor Miguel Darío Sánchez**

Geografía y Turismo **Licenciada Silvia Grippo**. A partir del 2013 **Licenciada Stella Visciarelli**

Geología **Doctora Graciela Más**. A partir del 2013 **Doctor Jorge Carrica**

Humanidades **Licenciada Adriana Rodríguez**. A partir del 2013 **Licenciada Silvia Alvarez**

Ingeniería **Doctor Carlos Rossit**. A partir del 2013 **Doctor Néstor Ortega**

Ingeniería Eléctrica y de Computadoras **Doctor Pedro Doñate**. A partir del 2013 **Ingeniero Guillermo Kalocai**

Ingeniería Química **Doctora Verónica Bucalá**. A partir del 2013 **Doctor Marcelo Villar**

Matemática **Doctora Liliana Castro**. A partir del 2013 **Doctor Sheldy Ombrosi**

Química **Doctora María Susana Rodríguez**

Presidenta del CEMS **Licenciada Alicia Martorana**. A partir del 2013 **Ingeniera Graciela C. Pezzutti**

## Comisión Asesora de Planeamiento

### **Agronomía**

Magister Ana Miglierina  
Magister Alicia Morant  
Ing. Esteban Galassi  
Ing. Liliana Gallez  
Doctor Hugo Arelovich

### **Biología, Bioquímica y Farmacia**

Doctora Adriana Ferrero  
Doctora Virginia Massheimer  
Doctora Mónica Ilincheta

### **Ciencias de la Administración**

Contadora María Susana Fuertes  
Contador Mario Literio  
Contadora Miriam Poljak  
Contador Juan Carlos Rodríguez

### **Ciencias e Ingeniería de la Computación**

Magister Jorge Ardenghi  
Doctor Alejandro García

### **Ciencias de la Salud**

Médico Alfredo Bustos  
Médico Pedro Silberman  
Médica Verónica Grunfeld

### **Derecho**

Abogada María Elena Baquedano  
Abogado Mario Arruiz  
Magister Guillermo Pazos Crocitto

### **Economía**

Magister Rodolfo Romanelli  
Magister Andrea Castellano

### **Matemática**

Doctora Ana Cecilia Tablar  
Doctor Luis Piovan  
Doctora Nélide Winzer

### **CEMS**

Magister Graciela Pezzutti  
Licenciada Laura de la Fuente  
Licenciada María Luján Kammerer  
Licenciada Mirta Varela  
Licenciada Sandra Vallejos

### **Física**

Doctor Gustavo Gasaneo  
Magister Mario Caló  
Doctor Miguel Sanchez  
Doctor Sebastián Otranto

### **Geografía y Turismo**

Doctora Elizabeth Carbone  
Doctor Eduardo Garriz  
Licenciada Silvia Grippo  
Magister Stella Maris Viscciarelli  
Licenciada Cecilia Bagnulo

### **Geología**

Doctor Luis Dimieri  
Doctor René Albouy  
Doctora Graciela Mas  
Doctor Ernesto Bjerg

### **Humanidades**

Magister Ana María Malet  
Doctora Carolina López  
Licenciada Elena Torre

### **Ingeniería**

Doctor Carlos Rossit  
Ingeniero Franco Rivas  
Ingeniero Osvaldo Martinez

### **Ingeniería Eléctrica y de Computadoras**

Ingeniera Diana Sanchez  
Doctor Pedro Doñate  
Doctor Héctor Chiacchiarini  
Doctor Javier Orozco

### **Ingeniería Química**

Doctor José Alberto Bandoni  
Doctor Daniel Salinas  
Doctora Lidia Quinzani  
Doctor Marcelo Villar  
Doctora Susana Schbib

### **Química**

Doctora Adriana Lista  
Doctora Aurora Sagua  
Doctor Julio Podestá  
Doctor Pablo Schulz

### **Coordinación General**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento  
Dr. Osvaldo Agamennoni  
Lic. Verónica Rodríguez

### **Coordinador Subcomisión de Infraestructura y Servicios**

Cra. María Luisa Aicardi  
Mg. Victor Ferracutti

### **Coordinador Subcomisión de Educación y Formación**

Lic. Elena Torre

### **Coordinador Subcomisión de Investigación**

Mg. Rodolfo Romanelli

### **Redacción y Edición**

Dr. Osvaldo Agamennoni  
Lic. Elena Torre  
Mg. Rodolfo Romanelli  
Cra. María Luisa Aicardi  
Mg. Victor Ferracutti  
Lic. Verónica Rodríguez

### **Compaginación y Organización**

Lic. Verónica Rodríguez

### **Diseño**

DCV Claudia Tapella



## Índice de Contenidos

1. Reseña histórica .....	[15]
2. Gobierno y estructura .....	[16]
3. Introducción al Plan Estratégico .....	[19]
4. Motivaciones y horizontes temporales de planificación .....	[20]
5. Institución Universitaria .....	[21]
6. Definición de Misión, Valores y Visión .....	[22]
6.1 Misión de la Universidad Nacional del Sur	
6.2 Valores de la Universidad Nacional del Sur	
6.3 Visión de la Universidad Nacional del Sur	
7. Misión de la Universidad .....	[24]
7.1 Docencia	
7.2 Investigación científica y tecnológica	
7.3 Extensión universitaria	
8. Internacionalización en la UNS .....	[27]
9. Gestión de la información .....	[29]
10. Región de incumbencia de la UNS .....	[31]
11. Análisis FODA general .....	[33]
11.1 Fortalezas	
11.2 Oportunidades	
11.3 Debilidades	
11.4 Amenazas	
12. Escenarios futuros de mediano y largo plazo .....	[38]
12.1 Contexto Internacional	
12.2 Contexto Latinoamericano	
12.3 Contexto Nacional	
12.4 Contexto Local y del Sur Argentino	
12.5 Contexto Interno	
13. Estructuración del Plan Estratégico .....	[43]
13.1 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	[43]
13.1.1 Programa: Gestión de la Información	
13.1.2 Programa: Actualización Normativa	
13.1.3 Programa: Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos	
13.2 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA .....	[44]
13.2.1 Programa: Gestión de la Calidad Educativa	
13.2.2 Programa: Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología	
13.3 EJE ESTRATÉGICO INCLUSIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ALUMNOS .....	[45]
13.3.1 Programa: Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado	
13.3.2 Programa: Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia	
13.4 EJE ESTRATÉGICO INTEGRACIÓN EN LA REGIÓN DE INCUMBENCIA .....	[46]
13.4.1 Programa: Desarrollo de Políticas Regionales	

13.4.2 Programa: Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados	
13.4.3 Programa: Integración en Ciencia, Tecnología e Innovación	
13.4.4 Programa: Integración en Cultura y Extensión	
13.5 EJE ESTRATÉGICO INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS .....	[48]
13.5.1 Programa: Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia	
13.5.2 Programa: Mejora de los Servicios	
14. Ejes Estratégicos. Programas. Proyectos .....	[50]
14. EJE ESTRATÉGICO 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	[52]
14.1.1 Gestión de la Información .....	[52]
14.1.1.1 Mejoras en el Sistema de Información (SI)	
14.1.1.2 Creación de un área de Procesamiento de la Información (PI)	
14.1.1.3 Diseminación de la Información y del Conocimiento	
14.1.1.4 Comunicación Interpersonal	
14.1.1.5 Gobierno Electrónico: desarrollo de una página web transaccional	
14.1.1.6 Sistema de Formulación y Seguimiento de Proyectos	
14.1.2 Actualización Normativa .....	[62]
14.1.2.1 Actualización del Reglamento General de la Función Docente y de Concursos Docentes	
14.1.2.2 Pautas para la reforma de Planes de Estudio	
14.1.3 Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos .....	[65]
14.1.3.1 Institucionalización de actividades en Derechos Humanos	
14. EJE ESTRATÉGICO 2: GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA .....	[67]
14.2.1 Gestión de la Calidad Educativa .....	[67]
14.2.1.1 Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS	
14.2.1.2 Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño académico de los alumnos de la UNS	
14.2.1.3 Internacionalización de los Planes de Estudio	
14.2.1.4 Enseñanza de Idiomas	
14.2.1.5 Seguimiento de los Alumnos de Movilidad	
14.2.1.6 Indicadores Académicos	
14.2.1.7 "Internacionalización en Casa": reconocimiento de estudio	
14.2.1.8 Especialización en Docencia de Nivel Superior	
14.2.1.9 Fortalecimiento del área de Educación a Distancia	
14.2.2 Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología .....	[84]
14.2.2.1 Posgrados Genéricos	
14.2.2.2 Financiación de áreas clave	
14.2.2.3 Ferias de Ciencia y Tecnología en las Escuelas de Nivel Básico y Medio de la UNS	
14.2.2.4 Laboratorio de Ciencias Experimentales en las Escuelas de la UNS	
14.2.2.5 Coordinación de actividades UNS-CCT Bahía Blanca	
14.2.2.6 Distribución de fondos para Proyectos Interdisciplinarios	
14.2.2.7 Fortalecimiento de la Gestión de Vinculación Tecnológica	
14.2.2.8 Promoción de Proyectos que conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología	
14. EJE ESTRATÉGICO 3: INCLUSIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ALUMNOS .....	[96]
14.3.1 Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado .....	[96]
14.3.1.1 Optimización de la Muestra Anual de Carreras de Nivel Terciario y Superior	
14.3.1.2 La Universidad va al secundario: campaña de difusión de la oferta académica de la UNS	
14.3.1.3 Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores	

14.3.1.4	Ámbitos de planificación del Sistema Educativo Nacional y Provincial en todos sus niveles	
14.3.2	Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia .....	[103]
14.3.2.1	Monitoreo y Evaluación del estado de situación de la problemática deserción-permanencia de alumnos	
14.3.2.2	Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica	
14.3.2.3	Sistema de Tutorías	
14.3.2.4	Semana del Ingresante	
14.3.2.5	Optimización de los resultados de los Cursos de Nivelación	
14.	EJE ESTRATÉGICO 4: INTEGRACIÓN EN LA REGIÓN DE INCUMBENCIA .....	[110]
14.4.1	Desarrollo de Políticas Regionales .....	[110]
14.4.1.1	Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales	
14.4.1.2	Observatorio de Carreras de Grado	
14.4.1.3	Agenda Programática de Extensión en temas estratégicos locales y regionales	
14.4.1.4	Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo	
14.4.2	Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados .....	[116]
14.4.2.1	Área Graduados UNS	
14.4.2.2	Graduados UNS: comunicación y vínculos	
14.4.2.3	Apoyo a la inserción de la UNS con sus Graduados	
14.4.3	Ciencia, Tecnología e Innovación .....	[121]
14.4.3.1	Monitor de Ciencia y Tecnología	
14.4.3.2	Equipos de Trabajo en áreas de interés del medio	
14.4.3.3	Divulgación Científica	
14.4.3.4	Museos y Archivos	
14.4.3.5	Empresas de base tecnológica	
14.4.4	Cultura y Extensión .....	[128]
14.4.4.1	Creación de un Consejo Social	
14.4.4.2	El Teatro como vehículo de Comunicación e Integración	
14.4.4.3	Promoción de las Actividades Artísticas	
14.4.4.4	Promoción de la Extensión en la formación de los alumnos preuniversitarios y universitarios	
14.4.4.5	Compromiso Social Universitario	
14.4.4.6	Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales	
14.	EJE ESTRATÉGICO 5: INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS .....	[137]
14.5.1	Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia .....	[137]
14.5.1.1	Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPIE)	
14.5.1.2	Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos	
14.5.1.3	Programa de Redefinición del Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos	
14.5.1.4	Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos	
14.5.1.5	Uso Racional de los Recursos	
14.5.1.6	Señalización de los Edificios	
14.5.1.7	Higiene y Seguridad Laboral	
14.5.2	Mejora de los Servicios .....	[147]
14.5.2.1	Bibliotecas	
14.5.2.2	Bienestar Universitario	
14.5.2.3	Capacitación del personal de la UNS	
14.5.2.4	Servicio de Gestión de Calidad en dependencias de la UNS	
15.	Seguimiento estratégico .....	[154]
16.	Bibliografía .....	[167]

## Tablas

- Tabla 1** Eje Estratégico 1. Gestión de la Información. Mejoras en el Sistema de Información.
- Tabla 2** Eje Estratégico 1. Gestión de la Información. Creación de un área de Procesamiento de Información (PI).
- Tabla 3** Eje Estratégico 1. Gestión de la Información. Diseminación de la Información y del Conocimiento.
- Tabla 4** Eje Estratégico 1. Gestión de la Información. Comunicación interpersonal.
- Tabla 5** Eje Estratégico 1. Gestión de la Información. Gobierno Electrónico: Desarrollo de una Página Web transaccional.
- Tabla 6** Eje Estratégico 1. Gestión de la Información. Sistema de formulación y seguimiento de proyectos .
- Tabla 7** Eje Estratégico 1. Actualización Normativa. Actualización del Reglamento General de la Función Docente y de Concursos Docentes.
- Tabla 8** Eje Estratégico 1. Actualización Normativa. Pautas para la reforma de planes de estudio.
- Tabla 9** Eje Estratégico 1. Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos. Institucionalización de actividades en Derechos Humanos.
- Tabla 10** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño de los alumnos de la UNS.
- Tabla 11** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño académico de los alumnos de la UNS.
- Tabla 12** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Internacionalización de los planes de estudio.
- Tabla 13** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Enseñanza de Idiomas.
- Tabla 14** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Seguimiento de los alumnos de movilidad.
- Tabla 15** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Indicadores Académicos.
- Tabla 16** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. "Internacionalización en casa": reconocimiento de estudio.
- Tabla 17** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Especialización en Docencia de Nivel Superior.
- Tabla 18** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad Educativa. Fortalecimiento del área de Educación a Distancia.
- Tabla 19** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Posgrados Genéricos.
- Tabla 20** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Financiación de áreas clave.
- Tabla 21** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Ferias de Ciencia y Tecnología en las Escuelas de Nivel Medio y Básico de la UNS.
- Tabla 22** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Laboratorio de Ciencias Experimentales en las Escuelas de la UNS.
- Tabla 23** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Coordinación de actividades UNS-CCT Bahía Blanca.
- Tabla 24** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Distribución de fondos para proyectos interdisciplinarios.
- Tabla 25** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Fortalecimiento de la gestión de vinculación tecnológica.
- Tabla 26** Eje Estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Promoción de proyectos que conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología.
- Tabla 27** Eje Estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. Mejoramiento de la Muestra Anual de Carreras de Nivel Terciario y Superior.

- Tabla 28** Eje Estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. La Universidad va al Secundario: Campaña de Difusión de la Oferta Académica de la UNS.
- Tabla 29** Eje Estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores.
- Tabla 30** Eje Estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. Ámbitos de planificación del sistema educativo nacional y provincial en todos sus niveles.
- Tabla 31** Eje Estratégico 3. Apoyo y contención para el ingreso y permanencia. Monitoreo y evaluación del estado de situación de la problemática deserción - permanencia de alumnos.
- Tabla 32** Eje Estratégico 3. Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia. Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica.
- Tabla 33** Eje Estratégico 3. Apoyo y contención para el ingreso y permanencia. Sistema de Tutorías.
- Tabla 34** Eje Estratégico 3. Apoyo y contención para el ingreso y permanencia. Semana del ingresante.
- Tabla 35** Eje Estratégico 3. Apoyo y contención para el ingreso y permanencia. Mejoramiento de los resultados de los Cursos de Nivelación.
- Tabla 36** Eje Estratégico 4. Desarrollo De Políticas Regionales. Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales.
- Tabla 37** Eje Estratégico 4. Desarrollo de Políticas Regionales. Observatorio de carreras de grado.
- Tabla 38** Eje Estratégico 4. Desarrollo de Políticas Regionales. Agenda programática de extensión en temas estratégicos locales y regionales.
- Tabla 39** Eje Estratégico 4. Desarrollo de Políticas Regionales. Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo.
- Tabla 40** Eje Estratégico 4. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados. Área Graduados UNS.
- Tabla 41** Eje Estratégico 4. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados. Graduados UNS: comunicación y vínculos.
- Tabla 42** Eje Estratégico 4. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados. Apoyo a la inserción laboral de los graduados.
- Tabla 43** Eje Estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Monitor de Ciencia y Tecnología.
- Tabla 44** Eje Estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Equipos de trabajo en áreas de interés del medio.
- Tabla 45** Eje Estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Divulgación Científica.
- Tabla 46** Eje Estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Museos y Archivos.
- Tabla 47** Eje Estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Empresas de base tecnológica.
- Tabla 48** Eje Estratégico 4. Cultura y Extensión. Creación de un Consejo Social.
- Tabla 49** Eje Estratégico 4. Cultura y extensión. El teatro como vehículo de comunicación e integración.
- Tabla 50** Eje Estratégico 4. Cultura y Extensión. Promoción de las Actividades Artísticas.
- Tabla 51** Eje Estratégico 4. Cultura y Extensión. Promoción de la extensión en la formación de los alumnos preuniversitarios y universitarios.
- Tabla 52** Eje Estratégico 4. Cultura y Extensión. Compromiso Social Universitario.
- Tabla 53** Eje Estratégico 4. Cultura y Extensión. Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales.
- Tabla 54** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPIE).
- Tabla 55** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos.
- Tabla 56** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Edilicia. Programa de Redefinición del Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos.

- Tabla 57** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos.
- Tabla 58** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Uso Racional de Recursos y Energía.
- Tabla 59** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Señalización de los Edificios.
- Tabla 60** Eje Estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Higiene y Seguridad Laboral.
- Tabla 61** Eje Estratégico 5. Mejora de los Servicios. Bibliotecas.
- Tabla 62** Eje Estratégico 5. Mejora de los Servicios. Bienestar Universitario.
- Tabla 63** Eje Estratégico 5. Mejora de los Servicios. Capacitación del personal de la UNS.
- Tabla 64** Eje Estratégico 5. Mejora de los Servicios. Certificación de Calidad en Dependencias de la UNS.
- Tabla 65** Detalle de Reuniones y Seminarios llevados a cabo con la participación de la Comisión Asesora de Planeamiento.

## Anexos

- Apéndice 1** Actividades de la Comisión Asesora de Planeamiento ..... [153]
- Apéndice 2** Marco teórico o conceptual para la formulación del Plan Estratégico ..... [157]
- Apéndice 3** Seminarios ..... [158]
- Apéndice 4** Resumen del Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Jacques Delors, UNESCO) ..... [160]

## Gráficos

- Gráfico 1** Estructura y Gobierno.
- Gráfico 2** Posible definición de las regiones de incumbencia de la Universidad Nacional del Sur.

## 1. Reseña histórica

La Universidad Nacional del Sur es una institución autónoma y autárquica. Su funcionamiento está regido por las leyes que regulan el sistema universitario de la República Argentina y se atiene a todas las garantías y facultades consagradas por ellas y por los preceptos de la Reforma Universitaria de 1918. Sus autoridades son elegidas democrática y periódicamente por toda la comunidad universitaria de entre los miembros que la componen que son quienes ejercen el gobierno real. Fue creada el 5 de enero de 1956 mediante el decreto N° 154 del Poder Ejecutivo Nacional. Culminaba con este acto un largo proceso de más de treinta años en el cual la ciudad de Bahía Blanca, ubicada al sudoeste de la provincia de Buenos Aires, sobre la costa atlántica, conjugando esfuerzos individuales e institucionales, luchó por ser sede de una casa de altos estudios que atendiera las necesidades de la ciudad, la región y todo el sur del país.

La institución contó con dos proyectos legislativos como antecedente. Si bien ninguno logró su aprobación, ambos hacían hincapié en una universidad orientada hacia lo técnico-científico, con sentido regional y ligada al desarrollo del medio.

En 1946, por iniciativa del diputado provincial Miguel López Francés, se creó en Bahía Blanca el Instituto Tecnológico del Sur mediante una Ley provincial. Dependía académicamente de la Universidad Nacional de La Plata y se inauguró en febrero de 1948. Fue designado como su Rector interino el Dr. López Francés, quien inmediatamente dispuso la habilitación de las tres primeras Escuelas Superiores, antecedentes de los actuales Departamentos: Ciencias Comerciales, Química Industrial e Ingeniería Industrial.

Tras el golpe de Estado de septiembre de 1955, el Instituto Tecnológico del Sur fue intervenido y comenzó a funcionar como una institución descentralizada. La Universidad Nacional de La Plata dejó de respaldar los títulos que otorgaba, y por ello se inició en la ciudad una intensa y entusiasta campaña por la concreción de la Universidad, en la que participaron todos los sectores sociales sin distinción de clase u orientación política. Esta campaña se coronó el 5 de enero de 1956 con la firma del decreto de creación por el presidente de la Nación. Seis días después se realizó el acto de instalación de la Universidad Nacional del Sur en Bahía Blanca y se puso en funciones a su Rector-Interventor, el destacado filósofo profesor Vicente Fatone.

En el mismo año de su creación, la Universidad anexó a su estructura dos establecimientos de nivel medio de larga trayectoria en la ciudad: la Escuela Nacional de Comercio (fundada en 1903) y la Escuela Normal (fundada en 1906), que se agregaron a la Escuela de Agricultura y Ganadería, creada como dependencia del Instituto Tecnológico del Sur en 1951. La incorporación de instituciones de enseñanza media tuvo como objetivo contar con escuelas donde los futuros docentes pudieran realizar sus prácticas, así como transformarlas en centros de experimentación e investigación pedagógica.

La Universidad Nacional del Sur, a diferencia de la mayoría de las universidades argentinas, adoptó la organización de su actividad docente y de investigación en Departamentos, en lugar de Facultades. Estos son las unidades fundamentales de la enseñanza universitaria y ejercen su función mediante la docencia, la investigación y la extensión y se constituyen sobre la base de disciplinas afines. De esta forma, la currícula de las diversas carreras se integra con materias de distintos Departamentos. Además, esta estructura favorece la interdisciplinariedad en la investigación científica y la interacción entre docentes y alumnos de diversas disciplinas, con el enriquecimiento pedagógico y cultural que ello significa.

Desde 1986 a la fecha la UNS ha tenido el mayor período de continuidad institucional y ha experimentado un sostenido crecimiento. Actualmente cuenta con 16 departamentos académicos y 2500 docentes, dicta 53 carreras de grado totalmente gratuitas para 25.000 alumnos regulares y 61 carreras de posgrado (21 Doctorados, 28 Maestrías y 12 Especializaciones) con un total de 207 inscriptos.

Una destacada trayectoria en la formación de profesionales reconocidos en el país y el extranjero, así como una profunda vinculación con la problemática y la realidad de su medio la han posicionado como una de las universidades más importantes de la Argentina.

## 2. Gobierno y estructura

### **Asamblea Universitaria**

Es el máximo órgano de gobierno de la UNS. Está compuesta por 72 miembros de la comunidad universitaria que representan a los cuatro claustros: profesores, docentes auxiliares, no docentes y alumnos.

### **Consejo Superior Universitario**

Es el órgano que ejerce el gobierno directo de la universidad. Está compuesto por 22 consejeros representantes de los cuatro claustros: profesores, docentes auxiliares, no docentes y alumnos, más los dieciséis Directores Decanos de los departamentos académicos y el Rector. La Secretaría General del Consejo Superior Universitario depende de este órgano.

### **Rector**

El Rector es elegido por la Asamblea Universitaria, dura cuatro años en sus funciones y es quien ejerce la representación directa de la Universidad.

### **Departamentos Académicos**

Los Consejos Departamentales ejercen el gobierno de los Departamentos de la Universidad Nacional del Sur. Están compuestos por Consejeros representantes de los profesores, docentes auxiliares y alumnos y están presididos por los Directores-Decanos, a quienes les corresponde la orientación y coordinación de las actividades de docencia e investigación de las unidades académicas.

### **Secretarías del Rectorado**

A nivel central la Universidad Nacional del Sur está organizada en Secretarías Generales y Subsecretarías, cuyos responsables son designados por el Rector, con un régimen de distribución de actividades que permite un adecuado funcionamiento del Rectorado.

### **Secretaría General Académica**

Entiende en todo lo vinculado con las actividades docentes de las carreras de grado y la planificación de las mismas; formula el orden de prioridades para desarrollar las tareas de enseñanza y aprendizaje. Coordina las actividades de articulación con las Unidades Académicas de enseñanza media. Tiene a su cargo las actividades de asesoramiento pedagógico. Coordina los elementos que conforman la política académica de la UNS y el Programa de Idioma Inglés que ofrece más de 20 cursos de todos los niveles para alumnos regulares de grado y posgrado de la UNS.

### **Secretaría General Técnica**

Tiene a su cargo la administración económico-financiera y del personal de toda la Universidad. Se ocupa de la planificación, desarrollo y mantenimiento de toda la infraestructura edilicia y de servicios. De esta Secretaría depende la Subsecretaría de Infraestructura y Servicios que trabaja en la planificación, coordinación y supervisión de las actividades que realizan la Dirección General de Construcciones y la Dirección de Mantenimiento, así como las tareas asociadas al desarrollo del campus en Altos del Palihue, y la Subsecretaría de Recursos Humanos que trabaja en todas las actividades relacionadas con el desempeño de los recursos humanos de la UNS y de las empresas prestadoras de servicios.

### **Secretaría General de Ciencia y Tecnología**

Entiende en todo lo relacionado con la investigación científica, tecnológica y de desarrollo; diseña los elementos que conforman la política científico-tecnológica de la UNS y la formulación de proyectos que ella requiera. Además, tiene a su cargo todo lo inherente a becas, intercambio docente-científico, evaluación y financiación de proyectos, programas de desarrollo científico en áreas de vacancia, compra de equipamiento científico, vinculación tecnológica, etc. De esta Secretaría depende la Subsecretaría de Vinculación Tecno-

lógica que trabaja en la promoción de las capacidades técnicas de la universidad y la transferencia de los resultados de la investigación científica y tecnológica.

### **Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria**

Se ocupa de coordinar las actividades y programas de extensión sociocultural. Planifica y organiza, junto con organismos públicos y organizaciones privadas, las actividades comunitarias de la universidad de mutuo o público interés. Administra la utilización de los espacios universitarios vinculados a la cultura, la extensión, la comunicación social y los eventos científicos. Promueve y difunde las actividades de la universidad a través de sus medios de comunicación. En 1996, bajo esta Secretaría General se creó la editorial universitaria EdiUNS cuya tarea se basa en la edición, coedición y re-edición de libros y apuntes de bajo costo y amplia distribución para satisfacer la demanda de publicaciones y material de estudio de los alumnos y la publicación de los trabajos de sus docentes e investigadores en una editorial reconocida y jerarquizada. De esta Secretaría depende la Subsecretaría de Cultura, que trabaja en el desarrollo de programas de extensión cultural, la coordinación de las actividades artísticas y culturales y la administración de los espacios destinados a este tipo de actividades.

### **Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento**

Su objetivo fundamental es coordinar las relaciones con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, y las actividades de diagnóstico, evaluación y planeamiento institucional. Promueve y gestiona la firma de convenios nacionales e internacionales. Coordina todas las actividades de evaluación y acreditación institucional y la elaboración de programas de desarrollo y planes estratégicos de la universidad. Esta Secretaría General también tiene a su cargo la implementación de la política de Internacionalización de la Educación Superior como estrategia para renovar y mejorar la calidad de la educación. Una de las iniciativas para lograr este objetivo, fue la creación de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales que tiene a su cargo las acciones tendientes a promover la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y administrativos; la participación en redes de carácter regional e internacional; la oferta educativa internacional; las titulaciones dobles o conjuntas; los acuerdos con instituciones de reconocido prestigio; las investigaciones conjuntas con grupos extranjeros; la oferta de programas de enseñanza de idiomas y cultura locales y la internacionalización de los planes de estudio.

### **Secretaría General de Posgrado y Educación Continua**

Esta dependencia es la encargada de coordinar y promover las actividades académicas para graduados (carreras y cursos de posgrado) y profesionales (especializaciones y posgrados profesionales, cursos de actualización y capacitación). También desarrolla programas de educación a distancia en el marco de la educación continua y coordina los cursos de capacitación y especialización docente.

### **Secretaría General de Bienestar Universitario**

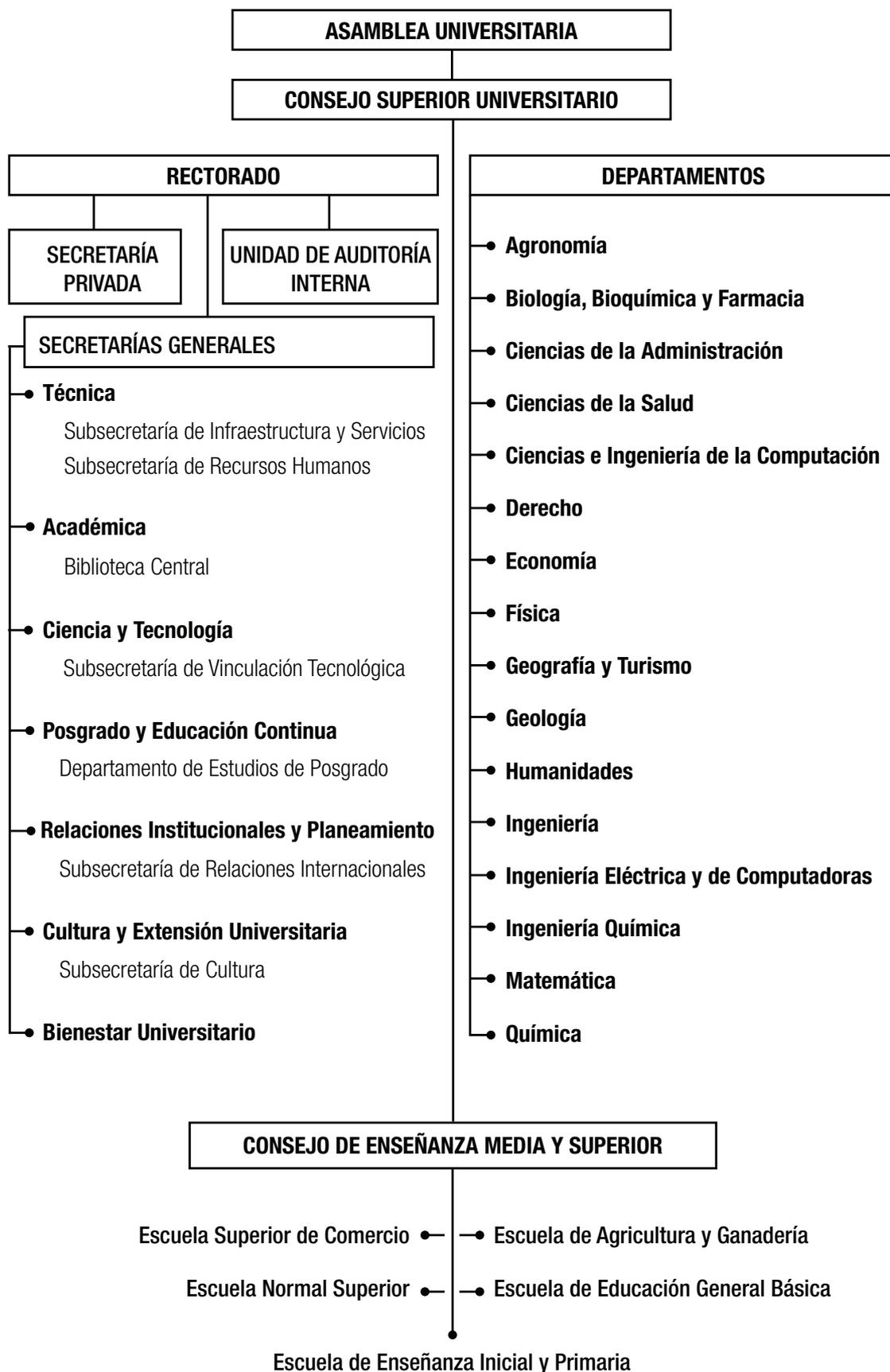
Se ocupa de todos los asuntos relativos a la promoción del bienestar universitario, a la atención de los estudiantes y a la construcción de la Comunidad Universitaria.

A tal fin desarrolla acciones y coordina servicios que promueven condiciones de bienestar en el desarrollo humano y en la formación integral de todos los actores de la UNS, y en particular de los estudiantes, en el campo de la salud, de las actividades físico-deportivas, recreativas y comunitarias, así como en lo económico y lo social.

Se encuentra a su cargo el Departamento de Educación Física y Deportes y el Departamento de Sanidad. Además administra las Residencias Estudiantiles destinadas a estudiantes de bajos recursos y el Comedor Universitario.

### **Secretaría General del Consejo Superior Universitario**

Tiene a su cargo todas las tareas relativas al funcionamiento del Consejo Superior Universitario. Colabora activamente con el desarrollo de todas las actividades de las distintas comisiones como así también con las sesiones plenarios del cuerpo.



### 3. Introducción al Plan Estratégico

El presente documento contiene la fundamentación y descripción del Plan Estratégico General de la Universidad Nacional del Sur. El mismo fue llevado a cabo por la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP) de la UNS creada por el Consejo Superior Universitario en el año 2007. También participaron varios especialistas desde distintos ámbitos, dentro y fuera de la UNS, realizando aportes y/o ayudando a organizar seminarios sobre diversas temáticas.

La realización de este plan estratégico ha insumido una gran cantidad de tiempo y esfuerzo de una importante cantidad de personas. En primer lugar, por ser el primero de esta naturaleza que se lleva a cabo en nuestra universidad, y en segundo lugar porque se consideró de suma importancia destinar el tiempo necesario para el mejor desarrollo de las ideas y su instrumentación en los distintos proyectos que lo componen.

En la elaboración del mismo se tomó como base el documento de la tercera autoevaluación institucional presentada a la CONEAU, en particular el análisis FODA llevado a cabo en dicho proceso. Quienes hemos estado involucrados en el desarrollo del plan, hemos tenido la oportunidad de analizar fortalezas y debilidades de nuestra universidad desde distintos puntos de vista, y de discutir y proponer diversas ideas con el fin de afrontar amenazas y aprovechar oportunidades. En este trabajo también hemos aprendido que la planificación estratégica debe entenderse como un proceso continuo. Por ello, el presente plan se concibe como un paso más en la reafirmación de una cultura de planificación estratégica en nuestra universidad. Una cultura que nos permite generar espacios de debate sobre temas trascendentes de nuestra institución. Un espacio que a través de la participación y reflexión de los actores de la comunidad universitaria, nos permite definir cuáles son las prioridades; incluyendo los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar y sus plazos, y también los medios y los métodos para su desarrollo. En tal sentido, el presente constituye el punto de partida de un documento vivo de planificación estratégica de la Universidad Nacional del Sur y la CAP tendrá la misión de llevar a cabo su seguimiento y actualización anual.

Las distintas dependencias (Departamentos, Escuelas, Bibliotecas, etc.) que integran la Universidad Nacional del Sur tienen en elaboración sus propios planes estratégicos. La dinámica y especificidad de las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas, conduce a organizar el proceso de planificación en dos niveles. Este plan general contiene acciones que atraviesan a toda la Universidad y sirve de marco para organizar las que son específicas en cada una de las dependencias. De esta manera, se avanza en una planificación estratégica que permita llevar adelante iniciativas generales para toda la universidad de manera coordinada con iniciativas particulares en las distintas dependencias.

Es importante destacar la comunicación lograda entre los miembros de la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP). La construcción de un plan estratégico exige un nivel de debate profundo, desapegado de intereses sectoriales y con una importante cuota de participación y trabajo desinteresado. La CAP ha cumplido con tal exigencia en un marco de cordialidad que ha posibilitado el análisis profundo en cada una de las instancias de trabajo.

El apéndice I enumera parte de toda la actividad llevada a cabo por la Comisión a los efectos de la elaboración del presente plan. En el mismo sólo se describen las reuniones plenarias y los seminarios. No se presentan allí las reuniones de las subcomisiones ni las reuniones de coordinadores. El Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, contiene diversas conclusiones sumamente interesantes que han servido de guía en el desarrollo del presente Plan Estratégico. En el Anexo III del presente documento se incluye un resumen de los puntos más importantes del mismo.

## 4. Motivaciones y horizontes temporales de planificación

Todas las personas vinculadas directa o indirectamente con la Universidad Nacional del Sur tenemos nuestro propio y personal diagnóstico de cómo debería ser, cómo debería mejorarse el desempeño de cada una de las actividades que se desarrollan y qué nuevas tareas y acciones serían necesarias llevar a cabo. En una institución que valora el conocimiento, el debate de ideas y la creatividad, es esencial posibilitar y promover la transformación de todos esos diagnósticos personales en proyectos que permitan contar con objetivos estratégicos estables y de largo alcance. De esta manera se podrá afrontar seriamente un proceso de crecimiento y mejora que respete la propia identidad institucional y sirva a todos los fines para los cuales la sociedad toda la nutre.

En tal sentido, la autonomía de la Universidad sólo puede ejercerse en forma plena cuando la misma tiene objetivos propios correctamente definidos y ampliamente sustentados. Por otro lado, a los efectos de llevar a cabo una acción ejecutiva activa y eficiente es imprescindible, para quienes tienen a su cargo la conducción de la misma en todos sus niveles, contar con un claro proyecto que permita transformar en acciones la voluntad institucional.

Es importante afirmar que dicha voluntad institucional debe surgir como resultado de un proceso de amplia participación que permita elaborar acciones consensuadas tomando como base un diagnóstico preciso de la situación actual y una concreta definición de objetivos a alcanzar en el mediano y largo plazo. La voluntad institucional no siempre reflejará la simple sumatoria de los diagnósticos personales, pero al contar con un claro plan de acción, todos tendremos la oportunidad de compatibilizar nuestros proyectos individuales con el proyecto institucional.

Debemos tener en cuenta que una Universidad no sólo concierne a los miembros de la comunidad universitaria, sino al conjunto de la sociedad ya que - más allá de la función académica y científica - debe desarrollar una función cultural, de transmisión de valores y debe ser capaz de satisfacer otras necesidades que también son solicitadas desde distintos grupos sociales y de la producción. En tal sentido, debemos crear y transmitir una clara imagen de nosotros mismos como institución y contrastarla con la mirada externa que la sociedad tiene de nosotros, a fin de posibilitar una comunicación rica y recíproca sin miedo a mostrar nuestras falencias, ya que aceptarlas es el primer paso en todo proceso de mejora y aprendizaje. También podremos así mostrar nuestras enormes potencialidades y recursos, y hacer partícipe a la sociedad de todas nuestras posibilidades como activos integrantes de una región y del país.

Para el desarrollo del plan estratégico se han considerado dos horizontes de tiempo, uno de mediano y otro de largo plazo. El año 2016 se ha establecido como horizonte de mediano plazo, corresponde al año en el cual la UNS cumplirá 60 años de vida. Por otra parte el año 2026 se ha establecido como horizonte de largo plazo, año en el que cumplirá 70 años de vida.

## 5. Institución Universitaria

Es bien sabido que la concepción de una universidad gratuita, autónoma, basada en el cogobierno, abierta a las necesidades de la sociedad y abocada a la modernización científica, se introduce en nuestro país a partir de la Reforma Universitaria de Córdoba de 1918. También resulta oportuno, a los efectos de enmarcar adecuadamente el presente plan y como paso previo a la definición de la Misión, Valores y Visión, detenernos un momento en el Estatuto de nuestra Universidad. Los artículos segundo y tercero del mismo establecen:

ARTICULO 2º).- La Universidad tiene como fin la formación integral de sus miembros, capacitándolos para el ejercicio de las actividades científicas y profesionales, e inculcándoles el respeto a las normas e instituciones de la Constitución Nacional.

ARTICULO 3º).- Para lograr dicho fin debe ser una institución abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio y propender a la conservación, transmisión y acrecentamiento del patrimonio cultural.

El artículo tercero es de suma importancia dado que indica la necesidad de mantener una efectiva comunicación con la sociedad de la cual es parte y de la cual se retroalimenta. Para avanzar sobre este punto resulta oportuno recurrir a algunos conceptos desarrollados por Adela Cortina Orts, Catedrática de Ética de la Universidad de Valencia. Para dicha especialista: “una actividad social, como la universitaria, es un tipo de actividad cooperativa en la que deben colaborar distintas personas para alcanzar una meta, que es la que da a esa actividad sentido y legitimidad social” (Cortina, 1997, 153-161). La misma Catedrática afirma que no hay más universidad legítima que la que es consciente de que existe por y para la sociedad, la que es consciente de que sus miembros no componen una casta aparte, sino un conjunto de servidores de la ciudadanía, porque ellos mismos no son sino ciudadanos. Por eso la autonomía universitaria ya no puede plantearse como un privilegio, sino como una responsabilidad de la comunidad académica en su conjunto de organizar y transmitir el saber. Esta misma visión ya estaba presente en el pensamiento de José Ortega y Gasset, quien puso de relieve la importancia de alcanzar “El compromiso con la sociedad y con su tiempo, por lo que ha de depurar un tipo de talento para saber aplicar la ciencia y estar a la altura de los tiempos”.

Estamos viviendo un período de importantes y recurrentes crisis y transformaciones a nivel regional, nacional e internacional. Posibilitar a la sociedad la capacidad de afrontar estos desafíos de la mejor manera aprovechando las oportunidades que se plantean, requiere de una actitud atenta y activa tanto como la utilización y aplicación, de manera sistemática y responsable, de conocimientos. Tales conocimientos constituyen el recurso estratégico más importante de una sociedad, y la habilidad para generarlos, adquirirlos, codificarlos, transferirlos, aplicarlos y reutilizarlos, afecta sustancialmente el futuro devenir de la misma. Es claro que, en este contexto, la Universidad tiene un rol fundamental.

En tal sentido, el plan estratégico de la UNS focaliza sus acciones en la formación de la persona humana con miras a contribuir al mejoramiento de las relaciones entre individuos y grupos a fin de potenciar sus capacidades en pos de afrontar dichos desafíos.

Partiendo de estas premisas, el primer trabajo de la Comisión Asesora de Planeamiento fue la definición de la Misión, Valores y Visión de la Universidad Nacional del Sur con el fin de constituir una base firme para posteriormente formular los objetivos de desarrollo.

## 6. Definición de Misión, Valores y Visión

La misión define la razón de ser de la institución, aquello para lo cual la sociedad la creó. Constituye la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental. En ella, debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la Universidad destina sus servicios. Es la respuesta a la pregunta: ¿Para qué existe dicha institución?

La declaración de valores, constituye un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito organizacional que determina las relaciones entre las personas de la Universidad. Los valores definen normas de conductas para la Universidad, su personal docente, no docente y alumnos. Su declaración, que debe reflejar la identidad de la Universidad, constituye la expresión de la cultura organizativa que posee y se configura como un paso fundamental para poder desarrollar la visión.

Una vez que la misión (lo que la Universidad debe hacer) y sus valores (como se conducirá) están claramente establecidos, se puede pasar a la etapa de desarrollar la visión. La visión puede abordarse como una definición de adónde la Universidad quiere ir. La visión es un proyecto de futuro o intención estratégica que consiste en definir, de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de Universidad al que tiende la institución, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares. En la medida en que explica el estado futuro deseado, la visión permite identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada. Constituye, además, una declaración que guía a la institución en un contexto interno y en un entorno que son cambiantes. La visión sirve, en consecuencia, para diseñar, poner en práctica y evaluar las actividades estratégicas y debe ser, por ello, una referencia para todas las actuaciones de los individuos. Por esto cabe afirmar que ella constituye un punto distante en el horizonte, que la UNS se esforzará por alcanzar llevando a cabo su misión de una manera consistente con sus valores.

Por último, una vez definida la misión, los valores y la visión, se podrá pasar a la elaboración de los objetivos, los cuales constituyen un conjunto de metas o propósitos que se establecen en diversos horizontes de tiempo con el fin de avanzar hacia la visión de la Universidad. Los mismos conforman un elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse recursos y esfuerzos. A los efectos de lograr una definición apropiada de los objetivos es imprescindible contar con una correcta y ampliamente sustentada definición de la misión, valores y visión.

En resumen:

**Misión:** Define la tarea que la Universidad debe llevar a cabo.

**Valores:** Define de qué manera se va a conducir la Universidad.

**Visión:** Define la Universidad que se desea en el mediano y largo plazo.

**Objetivos:** Define las metas que se van a establecer para llevar a cabo la misión e ir hacia la visión, respetando los valores.

Tomando tales conceptos como base, se procuró dotar de contenido y especificidad a las ideas-fuerza que estructuran al proceso de planificación y direccionan el desarrollo de la institución. Tras varias reuniones de reflexión en conjunto, debate y consenso que resultaron una experiencia inédita y altamente enriquecedora, la CAP arribó a los siguientes enunciados:

### 6.1 Misión de la Universidad Nacional del Sur

La Universidad Nacional del Sur (UNS) es una institución pública cuyo propósito es la educación superior en todos sus niveles; la adopción, generación y desarrollo de conocimientos; el avance de las ciencias, la tecnología y las artes, y la diseminación de esos conocimientos en beneficio de la comunidad que la sostiene.

Por ende su misión es:

- Formar profesionales capacitados y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad y la equidad en el acceso a la enseñanza.
- Realizar actividades de investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias, las tecnologías y las artes.
- Realizar actividades de extensión para que la sociedad pueda beneficiarse de tales conocimientos.
- Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional.

## **6.2 Valores de la Universidad Nacional del Sur**

Los valores que justifican, orientan y comprometen el accionar de la Universidad Nacional del Sur son:

- El pluralismo, la independencia intelectual y la libertad de pensamiento y expresión.
- La solidaridad y el respeto a la diversidad cultural.
- La transparencia de sus actos.
- El compromiso pleno con los derechos humanos a través de su respeto y promoción.
- La justicia, la equidad social y la educación inclusiva a fin de garantizar una efectiva igualdad de oportunidades.
- El pleno respeto de la forma democrática de gobierno y de los procedimientos que promuevan el fortalecimiento institucional.
- La ética profesional, académica y científica.
- El compromiso con la preservación de la calidad del ambiente en pos de un desarrollo sustentable.
- La cultura del trabajo basada en el esfuerzo y la responsabilidad.
- El sentido de pertenencia social y el respeto al patrimonio de la comunidad.
- El ejercicio comprometido de la Autonomía Universitaria.
- El manejo responsable de los recursos que la sociedad le confiere.

## **6.3 Visión de la Universidad Nacional del Sur**

**Posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad**

- Referente en el sistema universitario nacional y reconocida en el ámbito internacional.
- Distinguida por la calidad de la enseñanza, y por la trascendencia de sus actividades de investigación.
- Con capacidad para satisfacer las expectativas de formación individual y atender los requerimientos profesionales de la región y del país.

**Actitud ante el contexto externo**

- Dinámica y proactiva ante los cambios del contexto.
- Líder en procesos de respuesta a nuevos desafíos.

**Imagen Interna**

- Capaz de aprender de la experiencia.
- Innovadora en sus estrategias académicas.
- Promotora del sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.
- Inserta en la sociedad del conocimiento.

## 7. Misión de la Universidad

Las tres actividades centrales contenidas en la Misión de la Universidad: Docencia, Investigación y Extensión, merecen una consideración especial en el presente plan estratégico dada la trascendencia de las mismas y las implicancias posteriores en cuanto a la concepción de los objetivos y las acciones.

### 7.1 Docencia

La educación constituye un instrumento indispensable en la preparación de la sociedad para afrontar, de la mejor manera, los desafíos actuales y futuros. En tal sentido, el presente plan estratégico de la UNS focaliza sus acciones en la formación de la persona humana de manera integral con miras no sólo a aportar sus conocimientos profesionales sino también a mejorar las relaciones entre individuos, grupos y naciones y de este modo potenciar sus capacidades.

La Universidad tiene una responsabilidad insoslayable en cuanto al nivel de formación profesional de sus egresados ya que los mismos deben poseer los conocimientos que los habiliten para el desarrollo de las incumbencias especificadas para cada título profesional. Esto significa que está muy claro el nivel mínimo requerido de conocimientos que un egresado debe poseer.

Pero debe tenerse en cuenta que el verdadero poder del conocimiento está en producir sentido a partir del mismo. La búsqueda del conocimiento tiene un valor académico incuestionable para el desarrollo de una sociedad, pero ello requiere de personas convencidas y conscientes de la importancia del mismo. Por ello, en la formación de un alumno universitario se debe tener presente el proceso de elaboración interna que necesariamente debe transitar para poder asimilarlo y permitirle encontrar por sí mismo sentido a dicho conocimiento. Se debe tener presente que no solo es importante desarrollar aptitudes, sino también actitudes que le permitan un adecuado desenvolvimiento profesional y social.

Es un hecho ampliamente reconocido y aceptado que la formación tradicional, basada en la prevalencia de un flujo de información unidireccional desde el profesor a los estudiantes, resulta actualmente insuficiente. Las clases basadas en el empleo de métodos fundamentalmente expositivos, cuentan básicamente sólo como emisor y ente pensante al docente. Este abordaje no es el apropiado para llevar adelante el proceso de formación que se necesita brindar actualmente a un futuro egresado de la educación superior.

En la actualidad se concibe el proceso docente-educativo como un proceso comunicativo dialógico, donde deben prevalecer las relaciones horizontales entre docentes y alumnos, y donde este asume un papel activo y protagónico ante su propio desarrollo. En este proceso de intercambio se implica la personalidad de los sujetos en su integridad, es decir, se manifiesta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, lo ejecutor y lo inductor.

Se aprecia una marcada concepción de la enseñanza universitaria como una educación a lo largo de la vida, con equidad y con garantías de calidad no sólo en el orden competitivo profesional, sino en el de la elevación de los valores humanos. Consecuentemente, los centros de enseñanza superior tienen un rol fundamental en el desarrollo social de una sociedad.

En este punto resulta oportuno recordar lo expresado por Anthony Giddens (Sociólogo británico): “En lo más profundo, la educación tiene que ver con hacer sentido del mundo en que uno vive y aprender a interactuar con él y a resolver los problemas que plantea. Sin embargo, la época actual se caracteriza, precisamente, por la dificultad de hacer sentido debido a la intensidad del cambio, la erosión de las tradiciones y las rutinas, la aparente inestabilidad del conocimiento, la complejidad de los fenómenos sociales, el predominio de los sistemas expertos y la difundida percepción de riesgo que trae consigo la modernidad contemporánea” (Giddens, 1990). Resulta relativamente inmediato comprender que el hacer sentido se relaciona no sólo con el fin social del conocimiento, sino también con la inserción de los alumnos en el sistema educativo. Al comprender el sentido del valor del conocimiento, el educando intensifica su arraigo con la institución educadora ya que adquiere una mejor comprensión del rol de la misma.

La Universidad Nacional del Sur, con sus establecimientos dependientes, lleva a cabo actividades educativas que van desde el nivel inicial hasta el cuarto. Este completo escenario educativo le brinda una perspectiva global y única que debiera aprovecharse en toda su extensión. La planificación estratégica de la UNS se ha convertido en el espacio colectivo de reflexión en torno a diversos temas, en particular la noción del alumno del siglo XXI como el “actual sujeto de la educación”. En el seminario realizado a tal fin, se pudo reconocer sus particulares características y analizar las posibilidades de llevar adelante una enseñanza integral que responda a las nuevas necesidades y expectativas de realización. Se arribó a la conclusión de que se debería promover el desarrollo coordinado de nuevas estrategias educativas a la luz del estado del arte en el tema y su posterior evaluación de desempeño. Es decir, tomar el proceso educativo como un sistema dinámico, complejo, en estudio y propiciar la mirada integral de la Universidad sobre el mismo, en un marco de participación, colaboración e integración de las distintas posiciones.

## 7.2 Investigación científica y tecnológica

Las actividades de ciencia y tecnología constituyen una de las misiones inherentes a una universidad y tienen una incidencia fundamental sobre otras. Además de contribuir al avance del conocimiento, promueve la formación docente al acercarlos a la frontera del conocimiento y se constituye en el elemento básico para el desarrollo social y productivo de una comunidad. Internacionalmente hoy se considera que las actividades de ciencia y tecnología son vitales para la salud de una nación, para el funcionamiento del sistema social y para comprender cuál es la mejor manera de interactuar con el medio ambiente.

Siendo el conocimiento uno de los factores clave para el desarrollo humano, social y económico de una sociedad, las Universidades, una de las instituciones más antiguas de la humanidad, tienen a la generación del conocimiento como principal actividad. Pero en la actualidad, y dado el fin social que debe cumplir una Universidad, la misma no sólo debe velar por la generación del conocimiento sino también por la mejor utilización del mismo por parte de la comunidad.

La investigación básica tiene como objetivo buscar el conocimiento por la importancia que éste tiene desde el punto de vista cultural, por el valor que puede tener en el futuro, para lograr una mejor relación con el mundo que nos rodea, porque permite a una sociedad conocerse a sí misma, etc. Deben preservarse y fomentarse las actividades de investigación básica puesto que las mismas constituyen una avanzada que permite avizorar y/o extender la frontera del conocimiento. Tales actividades allanan el camino y posibilitan el posterior desarrollo de la investigación científica y tecnológica aplicada. Por otro lado, la investigación aplicada persigue objetivos concretos y sus resultados sirven para resolver problemas ya planteados.

La producción científica y tecnológica global de la UNS es ampliamente reconocida a nivel nacional tanto por su cantidad como por su calidad. Pero si se analiza con detenimiento, se puede reconocer que la misma podría lograr un impacto social productivo mucho mayor del que actualmente tiene. Las actividades interdisciplinarias que se llevan a cabo no tienen, en cantidad, el nivel que podrían alcanzar. Ello refleja una escasa focalización de las actividades de investigación científica y tecnológica en temáticas de alta demanda social o productiva que son inherentemente interdisciplinarias.

Es bien sabido que en la construcción de una sociedad moderna, se reconoce al conocimiento como un elemento esencial, pero recién en los últimos años en nuestro país se está comenzando a poner énfasis en garantizar que dicho conocimiento llegue a toda la sociedad en su conjunto. Como país generador de conocimientos, no contamos aún con estructuras que posibiliten llevar a cabo la mejor utilización del mismo por parte de la sociedad. Si bien colaboramos con el avance del conocimiento, su mejor aprovechamiento solo es posible en aquellos países que cuentan con dichas estructuras.

Históricamente, las actividades científicas en nuestro país han seguido un camino mayoritariamente marcado por el liderazgo de reconocidos científicos en diversas temáticas. En la actualidad, en el área de ciencia y tecnología, el país cuenta con planes orientados a la construcción, por consenso, de un modelo concreto

de desarrollo del área. En el proyecto prospectivo llevado a cabo por el actual MinCyT “2020: Escenarios y estrategias en CTI”, se afirma que en la comunidad científica y tecnológica existe consenso respecto a algunos de los aspectos distintivos de lo que se denomina la sociedad del conocimiento: 1º) la valorización de la actividad científica; 2º) la búsqueda de un modelo de desarrollo con conocimiento intensivo; 3º) la necesidad de fortalecer la cooperación interinstitucional y transdisciplinaria; 4º) la necesidad de vincular la actividad científica con la resolución de los problemas nacionales y 5º) el reconocimiento de las incertidumbres que generan las innovaciones científicas y tecnológicas en la sociedad.

La Universidad Nacional del Sur cuenta con importantes capacidades y puede, en consecuencia, realizar grandes aportes en línea con los planes que se van consolidando en el país, lo cual posibilitará su mejor posicionamiento a nivel nacional. Existen otras áreas de trabajo que pueden considerarse como estratégicas a nivel local o regional. Definirlas y tenerlas en consideración mediante un abordaje institucional que vaya más allá de la participación individual o de algunos grupos reducidos, será una tarea que deberá encararse con una visión estratégica de mediano y largo plazo.

### 7.3 Extensión universitaria

Desde hace dos décadas se ha comenzado a analizar en mayor profundidad el rol de la Universidad en la actual sociedad del conocimiento, incorporando a sus funciones tradicionales de enseñanza superior y de investigación, una tercera en el ámbito de los tres ejes vertebradores siguientes: emprendimiento, innovación y compromiso social. Esta tercera función conforma la Extensión Universitaria (EU).

Los paradigmas de formación, integración y calidad que debe encarnar la Universidad y la aceleración de los procesos (tecnológicos, demográficos, urbanos, ambientales, sociales, productivos, económicos, etc.) en el país y en el mundo, instalan en la universidad pública la necesidad de interpretar la extensión en su sentido más amplio, involucrándola en los más diversos aspectos de vinculación con la sociedad y el medio, no sólo transfiriendo, sino -y fundamentalmente- escuchando, aprendiendo y reflexionando sobre el contenido de los mensajes.

No es suficiente abrir las puertas de la universidad pública al medio, no alcanza con ofrecer lo que sabemos hacer, ni con hacer lo que nos demandan; hoy la Universidad debe hacer lo que es necesario. Es necesario salir y formar parte. El desafío es escuchar, integrar a la Universidad con la Sociedad e involucrarse para elaborar una respuesta útil y comprometida, no sólo con el futuro, sino con el presente.

La EU se define como la presencia e interacción académica mediante la cual la Universidad aporta a la sociedad, en forma crítica y creadora, los resultados y logros de su investigación y docencia, y por medio de la cual, al tomar contacto con la realidad, enriquece y redimensiona toda su actividad académica conjunta. Para una Universidad democrática, autónoma, crítica y creativa, constituye la democratización del saber y asume la función social de contribuir a una mejor calidad de vida de la sociedad.

La EU implica el empleo de las capacidades y los conocimientos ya acumulados en la Universidad para desarrollarlos, adaptarlos y aplicarlos a fines útiles para la comunidad. En tal sentido también implica la realización de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad y su medio, coordinar las correspondientes acciones de transferencia y reorientar y recrear las actividades de toda la comunidad universitaria a partir de la interacción con ese contexto.

La EU cumple un rol en la formación continua, en la divulgación científica, en la promoción de la diversidad cultural, en la transformación social y el desarrollo comunitario y también en la transferencia tecnológica, con visión estratégica del desarrollo.

Tiene como destinatarios a la sociedad en general, los sectores carenciados y marginados, las empresas productivas de bienes y servicios, el sector público y ONGs (tercer sector) y la propia comunidad universitaria; y son sus ejecutores docentes e investigadores, alumnos avanzados, graduados y personal técnico no docente.

En síntesis, EU significa ofrecer algo a la sociedad, intentar enriquecerla en su bagaje cultural, brindarle una herramienta, un conocimiento, una idea, una creación, informar y compartir una técnica, un invento, un descubrimiento, un avance, un libro, una posibilidad de desarrollo, etc.

Es importante tener en cuenta que cada día cobra más fuerza la consideración de las actividades culturales como herramientas de inclusión y transformación social. Más aún, para algunos autores la cultura conforma una herramienta de emancipación humana y social, a través de la universalización del conocimiento y las opciones para las más variadas praxis humanas (Jaime Caycedo Turraigo, 2000).

Desde hace tiempo se aprecia la falta de posibilidades, sobre todo en sectores de vulnerabilidad social, generadas en parte por la desocupación, la falta de una vivienda digna, la crisis de la educación y la salud. El arte, concebido como herramienta de transformación social, constituye una forma eficaz de abordaje en la promoción de muchas iniciativas de importancia social como son la salud y la educación, entre otras, tomando al sujeto en su totalidad, entendiendo que todos tenemos la capacidad de modificar la realidad circundante, generando nuevas posibilidades de cambio. Integrar, a través de la cultura, a la universidad con los sectores que hoy no tienen como meta llegar a la misma, podría abrir puertas y ampliar las perspectivas futuras de grandes sectores marginales de nuestra ciudad y la región. Resulta importante entonces plantearse la realización de actividades culturales como medio para tomar contacto con dichos sectores a los efectos de acercar las posibilidades que abre una educación pública y gratuita, y para las cuales además existen instancias de apoyo económico a través de becas.

## 8. Internacionalización en la UNS

La internacionalización constituye un proceso relativamente reciente en el seno de nuestra Universidad y, por tanto, resulta necesario precisar claramente cuál es su enfoque y su alcance en la UNS.

Día a día las universidades tienden a constituirse en instituciones más abiertas y dinámicas y para esto, entre otras acciones, se asocian a redes académicas internacionales, lo cual les permite potenciarse mutuamente favoreciendo la movilidad de estudiantes, docentes y personal técnico y/o administrativo. De esta forma reciben y aportan influencias culturales, sociales y lingüísticas que redundan en beneficio de la comunidad académica en su conjunto. Este proceso es esencialmente cultural y transversal hacia el interior de la Universidad y contribuye a la dinamización de sus actores internos.

La internacionalización de una Universidad puede concebirse como la integración de la dimensión internacional e intercultural en los contenidos de las funciones sustantivas de la institución (Knight, Jane, 1993) y es un medio que contribuye a la mejora de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. Le posibilita a la Universidad abrir nuevos espacios para su proyección internacional, vincularse con muy diversas instituciones con fines similares, enriquecerse culturalmente, generar oportunidades de empleo para sus graduados, fortalecer sus capacidades para afrontar problemáticas regionales, nacionales y globales, etc. En la misma línea, Jocelyn Gacel-Avila (1999) plantea que la internacionalización de la educación superior es el proceso de transformación institucional integral que incorpora la dimensión internacional e intercultural a la misión y las funciones sustantivas de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y su cultura.

El proceso de internacionalización no implica una pérdida de identidad institucional, todo lo contrario, le posibilita a la Universidad reafirmar la suya e insertarse y posicionarse en muy diversos ámbitos. Tampoco debe confundirse dicho proceso con una respuesta acrítica a la globalización ni con un medio para la mercantilización de la institución. La internacionalización debe concebirse como una instancia de aprendizaje y proyección institucional que le posibilita fortalecerse para aprovechar mejor las propias oportunidades. En definitiva, la internacionalización se presenta como una estrategia “complementaria” o “compensatoria” de las tendencias de la globalización, en el sentido de que puede contrarrestar los efectos negativos y perversos de tal fenómeno (Gacel-Avila, 2006).

La Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (CMES) de la UNESCO celebrada en el año 2009 en París, Francia, destaca que la cooperación internacional en materia de educación superior debería basarse en la solidaridad y el respeto mutuo. Señala que los establecimientos de enseñanza superior tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha en materia de desarrollo mediante el aumento de la transferencia de conocimientos a través de las fronteras.

En definitiva, la dinámica que genera el proceso de internacionalización valoriza como eje central la noción de pertenencia de la Universidad a su medio, vale decir, el anclaje de la institución a su propia realidad histórica, cultural y sociopolítica, procurando el rescate de sus especificidades particulares.

Tal como se ha señalado, aún cuando un grupo importante de docentes investigadores de nuestra Universidad mantienen, desde hace tiempo, fluidas relaciones de colaboración con grupos afines alrededor del mundo, la internacionalización como tal es un proceso reciente e incipiente en nuestra institución. El mismo involucra actividades que proyectan todos los estamentos, no solamente a nivel de docencia e investigación. En tal sentido se ha comenzado a extender dicho proceso hacia los que tienen a su cargo la gestión de la Universidad en todos sus niveles.

El Ministerio de Educación de la Nación viene impulsando, desde hace varios años, una política de apoyo a los procesos de internacionalización de las Universidades Nacionales mediante proyectos tendientes a fortalecer las oficinas de relaciones internacionales, financiar misiones al exterior, conformar redes de colaboración, participar en ferias de educación superior y otras iniciativas. Por otro lado, a nivel internacional existen grandes posibilidades de participación en la conformación de redes académicas, en programas de movilidad mediante la conformación de consorcios de Universidades y la formulación de proyectos, en especial con la comunidad europea. Aún cuando ya se reconoce, a nivel nacional, la importancia que la internacionalización tiene para las instituciones de educación superior, hacia adentro de las Universidades recién se está tomando conciencia de todas las implicancias y posibilidades que dicho proceso abre.

Existe un consenso generalizado sobre la importancia que tiene, en la formación de un graduado, la realización de una experiencia de movilidad internacional durante el desarrollo de su carrera. Este tipo de experiencias además de enriquecer la formación académica del estudiante, le muestra otras realidades con una marcada diversidad cultural, social y lingüística que fomentarán el desarrollo de nuevas aptitudes de integración y liderazgo en el futuro profesional universitario. Sin embargo, resultará muy difícil, al menos por un buen tiempo, llegar a involucrar a la totalidad de la comunidad universitaria en este proceso. En tal sentido, deberán instrumentarse acciones tendientes a extender los beneficios de la internacionalización a la totalidad de los alumnos de la Universidad. Este principio ya ha adquirido un nombre particular en las instituciones de educación superior en el mundo y se lo denomina “INTERNACIONALIZACION EN CASA” (IenC). La IenC se entiende como el desarrollo de una competencia académico-profesional internacional e intercultural en todos los actores institucionales académicos (estudiantes, docentes e investigadores, personal técnico y/o administrativo). Se entiende que es necesario desarrollar esta actitud en diferentes segmentos institucionales e impactar en la reformulación de planes de estudio, innovación, contextualización y actualización pedagógica. De este modo, la internacionalización pasaría a ser un beneficio para todos los universitarios y no sólo para los que logran participar en un programa de movilidad.

Entre los componentes más tradicionales de la internacionalización, uno de los que tiene menor desarrollo, sobre el cual se han generado últimamente mayores expectativas y que está ligado estrechamente con acciones de Internacionalización en casa, es la internacionalización del currículum.

Esta dimensión de la internacionalización reúne los siguientes componentes:

- planes de estudio que apuntan al desarrollo de competencias que permiten integrar al currículum estándares internacionales reconocidos fuera del ámbito nacional;
- utilización de créditos académicos que permiten realizar una comparación de las asignaturas/módulos de las titulaciones;
- programas de doble titulación/conjuntos con universidades extranjeras, e
- innovaciones pedagógicas: programas/asignaturas/módulos dictados en otro idioma

En diferente escala, todos estos aspectos forman parte de las nuevas discusiones a nivel nacional, regional e internacional, las cuales nos remiten a experiencias concretas desarrolladas en Europa y América Latina.

El desarrollo de competencias comunicacionales en lenguas extranjeras ocupa un espacio prioritario en la construcción de un currículum internacional. El dominio de lenguas adicionales constituye una manera diferente de ser y actuar en el universo académico; un modo de acceso a nuevas culturas, una manera diferente para enfrentarse a otras formas de pensar, trabajar y prepararse profesional y personalmente. En este sentido, el dominio del idioma inglés, en particular, cobra una importancia fundamental, ya que es uno de los idiomas más usados alrededor del mundo. Se estima que aproximadamente 337 millones de personas hablan inglés como primer idioma, mientras que unos 350 millones de personas lo usan como segunda lengua. Es idioma oficial, o tiene un status especial, en unos 75 territorios en todo el mundo. El estudio de dicho idioma se ha convertido en casi obligatorio a nivel universitario y laboral. Poseer conocimientos de inglés es un requisito indispensable para la mayoría de las carreras y es utilizado en el estudio de casi todos los campos académicos.

El idioma inglés, en conjunto con la lengua materna, conforman instrumentos de socialización que fortalecen la estructuración, construcción, adquisición y difusión de saberes. El dominio de idiomas adquiere cada día una mayor relevancia. En países donde el inglés no es lengua materna, con el fin de fortalecer las capacidades comunicacionales de los profesionales, los alumnos de grado deben adquirir, obligatoriamente, una tercera lengua además de la materna y el inglés.

La Universidad Nacional del Sur posee importantes atractivos que la constituyen en un destino deseable para muchos alumnos alrededor del mundo. En tal sentido, en los últimos años, la UNS ha visto un marcado incremento en el número de estudiantes internacionales que realizan estudios en sus aulas. Este proceso se debe a la calidad de sus carreras de grado y posgrado en una gran variedad de disciplinas. Tanto la muy buena calificación en los procesos de acreditación como su ubicación estratégica entre la Pampa, la Patagonia y el Océano Atlántico constituyen un especial atractivo para diversas especialidades (Geografía, Turismo, Geología, Oceanografía, Biología, Antropología, etc.). La llegada de estudiantes internacionales a nuestras aulas puede ser concebida también como componente de internacionalización en casa, si se la aborda institucionalmente como una política en sí misma.

## 9. Gestión de la información

La Universidad constituye un sistema en el cual se crean, adquieren, procesan, conservan, transmiten y transfieren conocimientos, a través de una compleja estructura que hace posible la realización de sus funciones. Estamos inmersos en lo que se da en llamar la sociedad de la información con aspiraciones a transitar hacia la sociedad del conocimiento (Ver Apéndice II, Marco teórico o conceptual). Cabe destacar que la sociedad del conocimiento no es algo que exista actualmente, es más bien un ideal o una etapa evolutiva hacia la que se dirige la humanidad; una etapa posterior a la actual era de la información. La sociedad que posee la capacidad de transformar la información en conocimiento, valoriza crecientemente la información.

Este proceso evolutivo que ya se vislumbra en nuestra sociedad, permite aseverar que para modernizar su desarrollo, la Universidad necesita hacer un gran esfuerzo tendiente a mejorar la gestión del recurso estratégico de esta etapa actual y futura.

En primer lugar debe comprenderse que la información es un insumo básico para mejorar y potenciar todas sus funciones esenciales, dar respuesta rápida y eficaz a los distintos requerimientos, analizar y comprender la dinámica de los procesos bajo estudio, y de esta manera responder anticipadamente ante determinadas situaciones. El manejo de información permite además generar nuevos proyectos, involucrar efectivamente a todo el personal a partir de un claro conocimiento de las distintas situaciones, despejar dudas, brindar certezas, etc.

Debe tomarse conciencia de que resulta de suma importancia hacer más accesible a toda la sociedad la información que se genera y de la que se dispone. Las personas e instituciones necesitan, para su desarrollo integral, de información fehaciente y claramente accesible ya que la misma induce, plasma valores, actitudes y produce sentido. El concepto de civismo informacional, que hoy en día se está instalando en la sociedad, se refiere a este hecho. El civismo informacional propone constituir, a través de la formación, destinatarios oferentes y demandantes de información, conocimientos y servicios cívicamente relevantes, con el propósito de mejorar, sucesiva y gradualmente, la calidad de vida ciudadana, y avanzar hacia una sociedad de la información centrada en la persona, incluyente, integradora, orientada al desarrollo integral y equitativo y a la gobernabilidad democrática-republicana.

Si la información y el conocimiento son los elementos clave para el funcionamiento de un sistema universitario, es claro que deberá prestarse especial atención a su uso y empleo, transmisión y adquisición, etc., y que estos aspectos jugarán un papel importante en el mejoramiento de la calidad de la educación superior y en el modo como se vincula la Universidad con su región de incumbencia.

Debe tenerse en cuenta que el valor de la información depende en gran medida de la veracidad y disponibilidad de la misma y en tal sentido su gestión requiere una visión sistémica y una planificación integral. Por ello será de vital importancia avanzar en la certificación de calidad de todos los procesos involucrados.

Para llevar a cabo de manera eficiente la gestión de la información se requiere de:

1. Un Sistema de Información, entendiéndose por tal una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicación y recursos de datos que reúne, transforma y pone a disposición la información.
2. Un Sistema de Procesamiento de la información que analiza la misma y evalúa tendencias y correlaciones a los efectos de inferir y/o corroborar o predecir determinadas situaciones.
3. Un Sistema de Diseminación de la información que distribuye la misma de manera eficiente teniendo en cuenta el formato adecuado a cada destinatario.

Un Sistema de Procesamiento de la información es de vital importancia para la realización de las actividades asociadas con las evaluaciones institucionales, acreditaciones de carreras de grado y posgrado, confección de anuarios y otros registros estadísticos. También es necesario contar con estas capacidades como asistencia a los distintos niveles de gestión en la elaboración de proyectos institucionales. Por último, una instancia de procesamiento de la información facilita la etapa posterior de la gestión de la información que es la relativa a la diseminación de la misma.

La Diseminación de la Información conforma, como ya se mencionara, un compromiso social que tiene la Universidad como institución pública que maneja una gran cantidad de información y debe hacerla accesible a todos los sectores que pueden beneficiarse de ella. Actualmente la Universidad cuenta con distintos medios para llevar a cabo esta función, como son la radio y la señal de TV Digital que le acaba de otorgar la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual. Para llevar a cabo esta tarea de diseminación de la información es necesario contar con una productora de contenidos. La misma adquiere hoy la misma significación que la Editorial de la UNS.

## 10. Región de incumbencia de la UNS

Definir la región de incumbencia de la Universidad Nacional del Sur no es una tarea sencilla. La complejidad de la misma radica en que cada una de las distintas funciones que lleva a cabo la Universidad, tiene asociada una región particular de incumbencia, la cual no está siempre bien delimitada o lo está en continua evolución.

En lo que se refiere al vínculo directo con la sociedad, podemos asociarlo en principio, pero no exclusivamente con las actividades culturales y de extensión. La región de incumbencia queda contenida en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires, o si se prefiere, en la región contenida en un círculo centrado en la ciudad de Bahía Blanca con un radio cercano a los trescientos kilómetros, que podemos nominar región local de incumbencia.

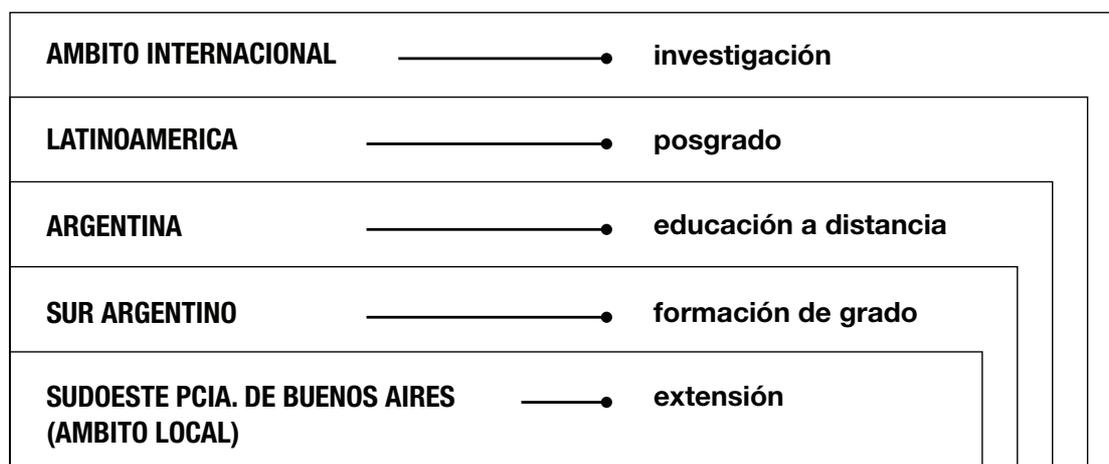
En cuanto a la formación de grado, podemos acordar que la zona de incumbencia de nuestra Universidad se extiende al sur Argentino. Si bien, las universidades creadas al sur de la nuestra, han reducido el caudal de alumnos provenientes de dicha región que estudian en la UNS, es cierto que el prestigio de nuestra Universidad y las ofertas de grado con que no cuentan aquellas, le confieren una presencia reconocida en dicho ámbito.

En lo relativo a las temáticas de educación a distancia, podríamos acordar que la región de incumbencia de las mismas es el país. Incluso en algunos casos podría llegar más allá de las fronteras nacionales.

En el caso de los posgrados, la región de incumbencia se extiende a toda la Argentina y al resto de Latinoamérica. La calidad de los posgrados y la jerarquía de los grupos de investigación han promovido esta expansión de la región de incumbencia de nuestras carreras de cuarto nivel. Es cierto también que aún cuando sea en menor medida, también podríamos acordar que en algunos casos esta región se extienda a otros países del mundo.

La ciencia y tecnología tienen una proyección internacional y la cantidad y calidad de la producción científica de los diversos grupos de investigación científica y tecnológica así lo demuestran. Pero debe tenerse en cuenta que el gráfico de la figura 1 es un gráfico de conjuntos.

Cabe aclarar que la intersección del ámbito internacional relacionado con las actividades de investigación, tienen una intersección con características particulares con, por ejemplo, la región del sur de La Pampa y Patagonia. Ello significa que hay temáticas de investigación científica y tecnológica que tienen especial trascendencia para esa región. Idéntica observación puede hacerse para los otros temas, como por ejemplo los posgrados.





## 11. Análisis FODA general

A continuación se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) llevado a cabo durante la Tercera Autoevaluación Institucional acordada con la CONEAU. A los efectos de su cabal comprensión es importante tener en cuenta una definición clara y precisa de cada uno de tales términos. En el presente análisis se asumen las siguientes definiciones:

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la Universidad, y por las cuales posee una posición privilegiada frente a otras, tal es el caso de las capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, recursos que se controlan, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables y accesibles; que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Universidad, y que permiten llevar a cabo nuevas actividades o mejorar las actuales a fin de cumplir cabalmente con su misión.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a otras, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar negativamente el desenvolvimiento futuro de la Universidad.

### 11.1 Fortalezas

#### Institucionales

1. Institución de reconocido prestigio nacional e importante posicionamiento internacional, consolidada en su medio y que mantiene su histórica proyección como polo educativo del Sudoeste de la provincia de Buenos Aires.
2. Normalidad y transparencia institucional y administrativa con renovación de integrantes de los cuerpos colegiados y de las autoridades ejecutivas en los plazos establecidos estatutariamente, en un marco de amplia participación democrática.
3. Normalidad en el proceso de designación de su personal docente y no docente. Casi la totalidad de su planta docente y no docente está concursada y se concursan las vacantes que se producen.
4. Continuo proceso de autoevaluación y acreditación de carreras de grado y posgrado ante la CONEAU.
5. Organización departamental que garantiza la especialización de los docentes, hace más eficiente la asignación de los recursos presupuestarios, la gestión y favorece la visión interdisciplinaria.
6. Capacidad para cubrir integralmente el proceso educativo formal desde el nivel inicial hasta el cuarto nivel.
7. Estrecha relación con los organismos públicos de promoción científica y académica a nivel nacional (Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica, CONICET, CIC, etc.).
8. Crecimiento sostenido en el número de convenios de colaboración con importantes universidades internacionales para el desarrollo de actividades científicas y de movilidad de personal académico, no docente y estudiantes.
9. Activa y exitosa participación en los procesos de acreditación de la CONEAU de las distintas carreras de grado y los posteriores programas de mejoramiento (PROMEI, PROMFyB, PROAGRO, etc.) lo cual ha permitido realizar adecuaciones edilicias, instalaciones de laboratorios y adquisición de grandes equipos.
10. Capacidad para llevar adelante importantes proyectos especiales tal como es el caso del Contrato Programa con el Ministerio de Educación.
11. Capacidad para desarrollar una importante actividad de extensión a través de convenios con instituciones oficiales y privadas que mejoran la relación con el medio social.

12. Creciente valoración de la extensión por parte de la comunidad universitaria como un instrumento fundamental para la inserción de la UNS en el medio donde debe ejercer el liderazgo y la formación de nuevos líderes.
13. Programa anual de difusión de carreras que le permite, a los interesados en estudiar en la UNS, contar con información sobre las distintas carreras y Departamentos.
14. Desarrollo creciente en la comunidad universitaria de una cultura emprendedora e interdisciplinaria orientada a la focalización de la actividad científica académica en pos de favorecer el desarrollo de actividades productivas y generar conocimientos y capacidades en temáticas de interés regional y nacional en armonía con el desarrollo de actividades en ciencias básicas y aplicadas en general.
15. Actividades de transferencia científica y tecnológica se han constituido en una estrategia compartida entre la Universidad y el medio socio-productivo, con el propósito de desarrollar el conocimiento, insertar a la Universidad en el medio y procurar la obtención de recursos financieros adicionales.
16. Capacidad para la gestión de patentes de invención y registro de propiedad intelectual.
17. Plataforma virtual UNS-CONTINUAR (plataforma de enseñanza–aprendizaje) que constituye una herramienta con alta potencialidad para el desarrollo de nuevas experiencias de educación a distancia.
18. Biblioteca Central y bibliotecas especializadas actualizadas tecnológicamente, orientadas a las necesidades de los alumnos y de las actividades de investigación.
19. EdiUNS (Editorial de la Universidad Nacional del Sur), destinada a fomentar la edición de libros, publicaciones periódicas, manuales y otros documentos generados por la institución, su personal académico y ocasionalmente terceros.
20. Creciente capacidad de apoyo informático en el campo docente y administrativo.
21. Red de acceso a Internet en todas las dependencias de la UNS y personal técnico para el soporte informático en el campo docente y administrativo.
22. Importante infraestructura compartida con los institutos de doble dependencia con el CONICET.
23. Disponibilidad de terrenos para el desarrollo del Campus Universitario.
24. Importante presupuesto para becas, subsidios y residencias para estudiantes de la ciudad y la región para ayudar económicamente al desempeño académico, además de la articulación con Becas Nacionales.
25. Programas gratuitos de actividades físicas, recreativas y de prevención de la salud para todo el personal docente, no docente y alumnos.

### **Académicas**

1. La mayoría de las unidades académicas tienen significativa proporción de docentes con dedicación exclusiva a excepción de los Departamentos de Derecho, Ciencias de la Administración y de Ciencias de la Salud.
2. Personal docente con un alto nivel académico tal como lo muestra la proporción de su planta con título de posgrado: 841 de un total de 2586 docentes. La proporción es mucho más elevada en el caso de los docentes con dedicación exclusiva. De los 646 docentes con dedicación exclusiva, 504 tiene título de posgrado.
3. Amplia oferta de posgrados con acreditación de la CONEAU. En la UNS se dictan 17 carreras de doctorado acreditadas de las cuales 8 poseen calificación “A”. También se dictan 11 carreras de magister acreditadas. Anualmente se dictan regularmente más de 250 cursos de posgrado.
4. Integración entre investigación y docencia: un alto porcentaje de los docentes (profesores y auxiliares) participa de proyectos de investigación. De los 621 docentes categorizados en el programa de incentivos, más del 10% posee la categoría I. Por otro lado 415 docentes son miembros de la carrera de investigador del CONICET o de la CIC.

5. Fortalecimiento y promoción de las actividades de investigación orientados a: fomentar la generación de conocimientos en temáticas de interés regional, la formación de jóvenes investigadores, la realización de reuniones científicas, el apoyo a publicaciones científicas propias, la adquisición de grandes equipos, la promoción de las ciencias sociales, la visita de profesores de otras universidades nacionales e internacionales y becas de estancias breves en centros de excelencia para jóvenes graduados.
6. Alta inserción de los docentes investigadores en el sistema científico-académico nacional que favorece la gestión de becas y subsidios de investigación, como así también la participación institucional de la UNS en muy diversos proyectos de cooperación internacional.
7. Carreras de corta duración que han ampliado la oferta educativa.
8. Activa presencia académica en la región a través del programa PEUZO (Programa de Estudios Universitarios en la Zona) en forma conjunta con la UPSO (Universidad Provincial del Sud Oeste).
9. Programas de educación superior dirigidos a segmentos de la sociedad tales como adultos mayores e internos del sistema penitenciario.
10. Programa de Idioma Inglés que permite a todos los alumnos regulares de grado y posgrado capacitarse a través de cursos de lecto-comprensión, cursos de inglés como lengua extranjera y cursos para propósitos específicos.
11. Lectorados de Idiomas por convenio con instituciones extranjeras en italiano, griego moderno y euskera que permiten un acercamiento a la lengua y la cultura de sus países.
12. Convenio con las instituciones locales de enseñanza de francés, alemán e italiano para que los alumnos de la UNS puedan tomar cursos gratuitos durante 2 años.

## 11.2 Oportunidades

1. La existencia de un creciente desarrollo industrial en la región de influencia de Bahía Blanca demanda graduados altamente capacitados y la realización de actividades de vinculación tecnológica.
2. Evidencia de condiciones favorables para profundizar la inserción de la UNS como un actor relevante en el desarrollo productivo y el bienestar social a nivel local, regional y nacional, excediendo el marco puramente académico-educativo y científico-tecnológico. La UNS puede incrementar su carácter de institución referente en diversas temáticas de gran relevancia socio productiva como son energía, agua, salud, desarrollo sustentable, cambio climático, TICs, etc.
3. Existencia de programas nacionales e internacionales de financiación de proyectos especiales en muy diversas áreas científicas y tecnológicas, como así también para la extensión y la vinculación con el sector socio productivo.
4. Posibilidades de llevar a cabo procesos de articulación, asociaciones y redes de cooperación en los ámbitos de producción de conocimiento y formación a nivel nacional e internacional.
5. Creciente apoyo a nivel nacional e internacional a las actividades de internacionalización del sistema universitario.
6. La participación, junto a la Municipalidad, la Facultad Regional de la UTN, la Unión Industrial de Bahía Blanca, la Corporación del Comercio y de la Industria de Bahía Blanca, Zona Franca y otras entidades locales en el Polo Tecnológico de Bahía Blanca, le posibilita contar con un espacio de desarrollo y articulación de políticas locales tendientes a mejorar el rol productivo de la ciudad.
7. Incremento en la consideración social, a nivel nacional, de la Educación Superior como factor determinante de los cambios globales que permiten las transformaciones sustentables.
8. El incremento de las exigencias del manejo del idioma inglés en el campo laboral de los profesionales egresados, como así también las actuales demandas de certificación del idioma español para extranjeros, generan un fuerte estímulo para potenciar los recursos existentes en la UNS en el respectivo área de la enseñanza.

## 11.3 Debilidades

### Institucionales

1. Presupuesto universitario que no alcanza a cubrir adecuadamente todas las necesidades para el normal funcionamiento de la Universidad.
2. Inadecuada relación de las asignaciones presupuestarias para gastos de funcionamiento e investigación en relación a los gastos en personal.
3. Escasas fuentes alternativas de financiación.
4. Dificultades para la obtención de consensos con el fin de encarar proyectos innovadores de mejoramiento académico y de gestión administrativa a mediano y largo plazo.
5. Falencias en la gestión de recursos humanos de apoyo técnico y administrativo.
6. Excesiva carga de actividades no específicamente académicas que recaen sobre algunos docentes.
7. Escasa capacidad de gestión en diversas áreas. Este hecho reduce, en algunos casos, la presencia de la UNS en distintos organismos nacionales donde debiera tenerla.
8. Carencia de una estructura institucional de identificación, análisis y difusión interna en la UNS de oportunidades de financiamiento y colaboración científica y académica a nivel nacional e internacional.
9. Falta de convicción generalizada en la comunidad universitaria sobre la importancia de desarrollar una visión estratégica de la Universidad a mediano y largo plazo.
10. Bajo índice de pertenencia institucional en los egresados y pérdida de contacto efectivo con muchos de ellos, desaprovechándose todas las ventajas propias de mantener una buena comunicación.
11. Falencias en la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria y con el entorno, lo que dificulta el posicionamiento y la visualización de la UNS como centro educativo en el contexto local, nacional e internacional.
12. Vigencia de un Reglamento de la Función Docente desactualizado para contemplar, reglamentar y operar de acuerdo a la realidad presente de la Institución, sus aspiraciones y objetivos futuros.
13. Deficiencias en el sistema de evaluación interna de las actividades de los docentes que desalienta, entre otros, los trabajos de extensión, tutorías de alumnos, etc., es decir todas las actividades no contempladas explícitamente en el reglamento de la función docente ni el de substanciación de concursos.
14. Escaso compromiso de gran parte de la comunidad universitaria con los procesos tendientes a introducir mejoras en el funcionamiento de la Universidad (autoevaluación, planeamiento, evaluación de procesos administrativos, etc.).
15. Pérdida del posicionamiento histórico de la UNS como polo educativo del sur del país.
16. Deficiencias en el proceso administrativo relacionado con el intercambio de alumnos con otras universidades nacionales y extranjeras.
17. Deficiencias en el proceso administrativo relacionado con la visita de profesores de otras universidades nacionales y extranjeras.
18. En algunos casos, la asignación de los espacios no guarda una directa relación con las necesidades actuales. La asignación de espacios, en los últimos años, no ha estado estrechamente vinculada con el crecimiento de la UNS.
19. La insuficiencia edilicia se constituye en el limitante más importante para el desarrollo de futuras actividades.
20. Deterioro progresivo de la infraestructura edilicia por falta de recursos suficientes para su mantenimiento.
21. Serias deficiencias en el sistema de mantenimiento edilicio que van más allá de las restricciones presupuestarias.
22. Reducida e inadecuada capacidad de alojamiento propio para profesores viajeros, alumnos y pasantes.

23. Carencia de recursos y espacios físicos adecuados en algunas bibliotecas para brindar servicios que respondan a los nuevos paradigmas de aprendizaje e investigación y a las posibilidades que brindan las tecnologías de la información.
24. Poco cuidado por los aspectos que hacen amigable a un espacio público como es una Universidad.
25. Inadecuada infraestructura de comunicaciones que dificulta la conectividad de los distintos edificios.
26. Limitaciones en el sistema de manejo de información institucional. Reducida visibilidad externa e interna de la información tanto a nivel de las Secretarías Generales como en las Unidades Académicas y en la información que se brinda a los alumnos ingresantes y a los egresados.
27. Escasa estructura de difusión hacia la sociedad de todas las actividades que se desarrollan en la UNS.

### **Académicas**

1. Escasa actividad científica de carácter interdisciplinario.
2. Inadecuada asignación de horarios de clases y de aulas.
3. Alta tasa de deserción y desgranamiento en los primeros años de carrera.
4. Excesivo tiempo para completar la carrera respecto de la duración prevista en los planes de estudio.
5. Escaso interés en la comunidad docente por actualizar y mejorar los aspectos pedagógicos y/o comunicacionales de su actividad académica y científica.
6. Escasa comprensión del perfil del alumno como nuevo sujeto de la educación, sus lógicas de pensamiento, subjetividades y procesos cognoscitivos.
7. Escasa articulación con el nivel medio de educación.
8. Insuficientes acciones de apoyo para mejorar el desempeño académico de los estudiantes.
9. Insuficientes recursos de materiales, equipamiento y tecnología para el desarrollo óptimo de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

## **11.4 Amenazas**

1. Estancamiento del Presupuesto efectivo.
2. Reducción de la matrícula de estudiantes, especialmente en las carreras técnicas.
3. El deterioro de la situación económica que afecta tanto al sector público como al sector productivo, posterga la ejecución de proyectos de extensión y transferencia tecnológica en especial al sector de las Pymes.
4. Falta de incentivos y recursos para una mayor inserción de jóvenes graduados en el sistema universitario, provocando una disminución de la cantidad de alumnos de posgrado y un estancamiento de la planta docente.
5. Invasión de ofertas de universidades con cursos a distancia y la competencia local de otros institutos de capacitación.
6. Las serias deficiencias que acusa el nivel medio de educación para brindar herramientas epistemológicas y actitudinales capaces de preparar a los alumnos que desean emprender una carrera universitaria constituyen uno de los factores que desalienta la permanencia de los alumnos ingresantes en el sistema universitario.
7. Incertidumbre sobre la existencia de nuevos programas de mejora de la calidad educativa.
8. Las dificultades del gobierno municipal para ejecutar obras de conectividad y accesibilidad vial en el área urbana de los complejos de la UNS (Escuela de Agricultura y Ganadería y Campus Palihue) y las deficiencias del servicio de transporte público de pasajeros en el trayecto Alem - Palihue generan serios inconvenientes para los miembros de la comunidad universitaria que desarrollan sus tareas en ese sector.

## 12. Escenarios futuros de mediano y largo plazo

La elaboración de un escenario de mediano y largo plazo no tiene la intencionalidad de predecir el futuro, sino de consensuar la posible evolución de determinados factores que enmarcan el accionar de la Universidad. A partir de tal consenso es posible instrumentar un plan como el presente. Es claro que con las rápidas dinámicas sociales, económicas y políticas que se aprecian tanto a nivel internacional como nacional, la estimación de un escenario probable en el mediano y largo plazo va a contar siempre con un alto grado de incertidumbre. De todas maneras, a partir de un análisis de las dinámicas más importantes que se sostienen en el tiempo, es posible arribar a tendencias de base para la elaboración del plan estratégico.

De todas maneras es cierto que más allá de las incertidumbres que tengamos sobre el futuro, claramente la educación tendrá un rol de creciente importancia en el desarrollo de las personas y de los países.

En la definición del probable escenario en el mediano y largo plazo se comenzó a analizar inicialmente el contexto internacional para luego avanzar sobre el latinoamericano, el nacional y por último el local, hecho que se fundamenta en el lógico encadenamiento de influencias de los diferentes contextos.

### 12.1 Contexto internacional

El incremento gradual en la relevancia del conocimiento genera un contexto de nuevas demandas planteadas por la sociedad a las Universidades. Este fenómeno ha sido definido por la UNESCO, en su Primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998, París) como “demandas sin precedentes”. Las mismas son múltiples y tanto más intensas cuanto más desarrollada es la sociedad. En tal sentido es importante tenerlas en cuenta ya que en nuestro país varias de ellas se están manifestando claramente y en el futuro de mediano y largo plazo es de prever un mayor énfasis de las mismas.

“La primera de las demandas es por el acceso a la educación superior. En efecto, el futuro (empleo, salario, oportunidades de todo tipo) impone a los jóvenes la necesidad de avanzar en el sistema educativo formal todo lo que sea posible.

La segunda es la demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quien hoy recibe un título universitario sabe que si quiere permanecer activo en el ejercicio de su profesión, deberá asistir periódicamente a los ámbitos universitarios para actualizar sus conocimientos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales, pues las adquiridas inicialmente habrán quedado obsoletas o desactualizadas.

La tercera es la demanda para que las instituciones de educación superior participen como actores destacados en los ‘sistemas nacionales de innovación’ que es el escenario en el cual los nuevos conocimientos se transforman en avances productivos y en mayores logros sociales.

La cuarta demanda alude a la afirmación de las identidades nacionales y regionales en un contexto en el cual las comunicaciones, acentúan como nunca antes, la dimensión mundial de los acontecimientos.”

Estas demandas se focalizan sobre las instituciones de educación superior y promueven dentro de éstas transformaciones profundas, fenómeno que hoy claramente es observable a nivel internacional y nacional. Como ya se ha dicho, estas tendencias se han comenzado a manifestar con claridad desde hace una década atrás en nuestro país y las mismas tenderán a intensificarse.

En el año 1960 había 13 millones de estudiantes universitarios en el mundo, y cuarenta y tres años después (2003) había 110 millones. Sólo en la última década la población estudiantil mundial creció en 58 millones. Para el año 2020 está prevista la cifra de 125 millones de universitarios en todo el mundo.

En la Argentina en el año 2009, estudiaban en las 106 instituciones universitarias argentinas 1,6 millones de estudiantes, de los cuales 1,3 millones lo hacían en instituciones de gestión pública y el resto en las de gestión privada. Ese año ingresaron a las instituciones 387.000 nuevos estudiantes y se graduaron

98.000 (SPU, 2009). Por otro lado, en el Plan Estratégico de CTI Bicentenario Ejercicio 2020, Escenarios y Estrategias se asume que hacia el 2020 la Argentina tendrá unos 45 millones de habitantes, de los cuales unos 22 millones formarán parte de la población económicamente activa. En este contexto la matrícula de la educación superior, comprendiendo todos los sectores, será del orden de los 4 millones de estudiantes que se sumarán a los cerca de 1,5 millones de graduados en la fuerza de trabajo.

El fuerte incremento de la demanda mundial de educación superior, y la que es dable esperar en el futuro de mediano plazo en nuestro país, obedece a varios factores que se pueden resumir en el potencial que supone hoy la enseñanza superior en el crecimiento económico. En las economías desarrolladas el 80% de la población trabaja en la producción de conocimientos o en los servicios. Sólo un 16% trabaja en el sector industrial, llegando a un 12% en el Reino Unido y a un 10% en EE.UU.; respecto al sector agrícola la proporción de mano de obra está entre el 2% y 3%.

Desde otra perspectiva, y con motivo de su visita a nuestra universidad en el marco del programa Senior Specialist financiado por la fundación Fullbright, el Dr. John Jeffrey Richardson (Richardson, 2008), puntualizó que los principales aspectos del escenario futuro a tener en cuenta en el plan estratégico de la UNS son las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), el desarrollo sustentable, la economía basada en el conocimiento y el desarrollo Chino. A continuación se presenta una breve fundamentación de los mismos, elaborado por el citado asesor:

**Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones:** El mundo estará masivamente conectado vía las TICs y las mismas tendrán un alto impacto transformador en la manera en que la gente trabajará, aprenderá y vivirá. Este hecho es aún aparente. Las fronteras nacionales no constituyen una barrera para el desarrollo en las TICs. De todas maneras es claro que Argentina, Bahía Blanca y la UNS experimentarán el mismo impacto de las TICs que atraviesa el resto del mundo.

**Desarrollo sustentable:** El impacto que produce el ser humano sobre la naturaleza no puede sostenerse en el tiempo. El ejemplo principal en este aspecto es el calentamiento global. Relacionado con esto tenemos el hecho de que el mundo ha consumido alrededor de la mitad de sus reservas petrolíferas y consecuentemente éste se transformará en un “commodity” escaso. Otros aspectos preocupantes lo constituyen la sobrepesca y la escasez de agua potable. La UNS comparte este contexto con el mundo y a su vez tiene la oportunidad de proveer liderazgo en el área a través de sus actividades educativas y de investigación. Debe tenerse en cuenta que el contexto regional de la UNS incluye el acceso a importantes recursos naturales como son gas y petróleo (no renovables) y cereales (renovable).

**Economía basada en el conocimiento:** El crecimiento de la economía regional dependerá más del desarrollo de las industrias basadas en el conocimiento, que de las del sector de los recursos naturales. Este supuesto surge a partir de la importancia global que día a día están cobrando las TICs por un lado y la necesidad de conservar los recursos naturales por el otro. Las actividades basadas en el conocimiento tienen el potencial de adicionar valor a los productos y servicios existentes y crear nuevos.

**China:** China se constituirá en una potencia mundial dominante tanto económica como política. Esta aseveración se basa en el tamaño y en el crecimiento que está experimentando dicho país. La UNS, Bahía Blanca y la Argentina pueden aprovechar esta situación teniendo en cuenta las necesidades de recursos naturales que tiene China para mantener su crecimiento. Esto incluye, por ahora, principalmente petróleo, cereales y oleaginosas.”

## 12.2 Contexto Latinoamericano

En las últimas décadas, el abordaje de la cooperación internacional ha evolucionado del enfoque tradicional Norte-Sur a formas más ricas y diversas: Sur-Sur; Sur-Norte, Este-Oeste.

En este contexto es dable esperar significativos avances hacia una integración latinoamericana más efectiva y orientada a objetivos específicos, en dirección a lo expresado por Ricardo Sol Arriaza, Secretario de

la Confederación Superior de Universidades Centroamericanas. “Hoy se habla de la sociedad del conocimiento pero podríamos hablar mejor de una sociedad de la inteligencia por construir. Es decir, de las sociedades donde predomine tanto la lucidez como la habilidad por establecer acuerdos y convenios de interés común. Por otra parte se eleva la bandera del desarrollo humano sostenible. Ambos aspectos están determinados por la reconstrucción del espacio público, por la revalorización del bien común de los intereses colectivos, consecuentemente en la reconstrucción de la identidad tan perdida y por tanto de los sujetos que se realizan no como individuos aislados, sino en cuanto miembros de una comunidad. Esto significa también la revalorización del principio de la solidaridad y el rescate de la capacidad de actuar conjuntamente como equipo, como comunidad, institucionalmente. Son estos retos propios de la Universidad pública latinoamericana”.

Por otro lado, y partiendo del hecho de una mayor y más estrecha colaboración entre países del cono sur, es de esperar avances concretos en pos de una mayor integración con relación a nuestros países vecinos limítrofes de la Argentina. En ocasión de la reunión de rectores del corredor Bioceánico Nord Patagónico Bahía Blanca Talcahuano realizado con motivo de la FISA 2011, quedó establecida la necesidad, y unánime voluntad, de avanzar hacia una mayor colaboración académica sobre diversos temas de interés para el desarrollo de dicho corredor. Es importante tener en claro que la misma cobra día a día mayor relevancia para nuestro país, y en especial para nuestra ciudad, teniendo en cuenta la trascendencia de una salida al pacífico en el marco de un desarrollo sostenido de los países asiáticos. En el mismo sentido es dable también esperar una consolidación del MERCOSUR educativo y un fuerte incremento en los vínculos institucionales a nivel Latinoamericano.

Otro aspecto interesante a prever, es que dada la calidad de nuestros posgrados y grupos de investigación junto con el bajo costo relativo a nivel internacional de las carreras de cuarto nivel, darían lugar a un fuerte incremento de alumnos provenientes de diversos países de Sudamérica.

### **12.3 Contexto Nacional**

En el mediano plazo se espera un crecimiento en el número de Universidades del Sistema Público Nacional.

Asimismo todas ellas experimentarán un crecimiento en el número de sus respectivas matrículas. Entre otros factores, dicho crecimiento vendrá de la mano de la creación de nuevas carreras que demanda la sociedad. Por otro lado debe tenerse en cuenta que la población estudiantil de nuestro país podría crecer considerablemente si se incrementara el ingreso de los jóvenes que están en condiciones de hacerlo. Este hecho aparecerá cada vez más necesario, dado el proceso de creciente especialización, y factible, si se instrumentan políticas claras de sensibilización de la importancia de la educación y se continúa con la ayuda efectiva en tal sentido.

A nivel internacional existe un claro consenso y convicción sobre la fuerte relación existente entre el desarrollo del conocimiento económico y social de un país. A nivel nacional esta convicción y consenso es menor, relativamente reciente, pero en ascenso. En tal sentido se observa, tanto desde las políticas estatales como del accionar del sector privado, acuerdos de estrecha cooperación entre los sectores estatal, de ciencia y tecnología y empresarial. Los Fondos Sectoriales de Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica y la Innovación, administrados por el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva, son un claro ejemplo. Se define a los Fondos Sectoriales como fondos específicos destinados a la atención de sectores determinados de la actividad económica y a las temáticas de interés estratégico nacional. Cabe esperar que estos proyectos tengan, a futuro, una creciente repercusión en las mejoras del nivel de productividad del sector empresarial nacional.

Luego son claras las demandas de la economía, de la sociedad y del Estado en cuanto a producción de conocimientos, búsqueda de soluciones a problemas estructurales y formación de recursos humanos altamente calificados. También es manifiesto el consenso a nivel nacional en que día a día las universidades tienden a constituirse en instituciones más abiertas y dinámicas, en un contexto económico social marcado

por un crecimiento macroeconómico y un índice de pobreza relativamente alto. También se prevé que el proceso de reindustrialización del país y el consenso de que este proceso se acentuará en el futuro.

Estos hechos ponen de manifiesto, a nivel nacional, la tercera demanda antes mencionada para que las instituciones de educación superior participen como actores destacados en los “sistemas nacionales de innovación”. Teniendo en cuenta también lo mencionado sobre las políticas públicas en pos de mejorar el nivel de productividad del sector público, es dable esperar que gradualmente mejoren los instrumentos de incubación y creación de micro emprendimientos productivos, sobre todo los de base tecnológica.

El fortalecimiento de los sistemas nacionales de evaluación y acreditación de calidad permiten inferir que dichos procesos continuarán en el futuro insertándose en la sociedad que reclamará cada día más por una educación con garantías de calidad.

En cuanto al tema presupuestario, es posible estimar un leve crecimiento sostenido del presupuesto, fundamentalmente basado en proyectos especiales. El incremento de la recaudación de los últimos años se vio reflejado también en un paulatino incremento de los presupuestos universitarios. Esta situación es previsible en el futuro, al menos en el corto plazo. El crecimiento experimentado en los últimos años, en lo que se refiere a recursos humanos y equipamientos para docencia e investigación, deberá complementarse con refuerzos en otras áreas como infraestructura, funcionamiento y mantenimiento a los efectos de consolidar y posibilitar la continuidad de dicho proceso de expansión.

#### **12.4 Contexto Local y del Sur Argentino**

Si bien en los últimos años el número de alumnos ingresantes en la UNS es relativamente constante, es de prever en el mediano y largo plazo un crecimiento sostenido y significativo de la matrícula. Este proceso es una consecuencia de la evolución ya mencionada a nivel internacional y que tendrá su manifestación local algo más tardíamente, y asociado al crecimiento económico nacional así como de la región circundante a Bahía Blanca.

El tradicional carácter agrícologanadero y con producción industrial focalizada fuertemente en el sector petroquímico, irá gradualmente dando paso a un perfil industrial más amplio a la ciudad de Bahía Blanca. Existe en la actualidad un número importante de empresas destinadas al software y electrónica. Dicho sector experimentará un crecimiento en el mediano plazo, debido entre otros factores al impacto que producirá el proyecto Tecnópolis del Sur, financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva a través del Programa Fonarsec, al cual hemos hecho referencia anteriormente. Se espera también un crecimiento de la industria metal mecánica, la cual también se beneficiará del desarrollo de industrias del sector de la electrónica.

La biotecnología es otra de las áreas productivas de grandes posibilidades futuras de desarrollo en la región de Bahía Blanca, principalmente en sectores tales como la agricultura, el farmacéutico y el de la química fina, entre otros. También es esperable un crecimiento del sector de empresas dedicadas a los materiales poliméricos y al sector de alimentos. Además de los recursos humanos con que cuenta la UNS en estos campos del conocimiento, deben tenerse en cuenta los instrumentos de apoyo del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva y las crecientes necesidades de los sectores económicos relacionados.

Las estimaciones de crecimiento productivo en estas áreas se ven fundadas en las capacidades de innovación de la UNS y su proyección al medio a través de distintas instancias, como lo es la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica, la Fundación de la Universidad Nacional del Sur (FUNS) y el Polo Tecnológico de Bahía Blanca, del cual forma parte. También debe tenerse en cuenta la política de apoyo que ha comenzado a instrumentar la Municipalidad de Bahía Blanca sobre los temas de Ciencia y Tecnología y su vinculación con el sector productivo.

El crecimiento del sector portuario también tendrá un impacto en lo referente a las necesidades de capaci-

dades para el desarrollo de infraestructura, logística, seguridad, sistemas de simulación, etc. Sobre algunas de estas temáticas existe un creciente interés de desarrollo también por parte de la Armada Argentina.

La insuficiencia energética a nivel nacional y las posibilidades locales de generación de energías alternativas (eólica, solar, mareomotriz en el estuario, biomasa, algas, etc.) incentivarán el estudio y generarán condiciones propicias para el desarrollo de emprendimientos en tal sentido.

Las problemáticas en la provisión de agua potable y tratamiento de residuos cloacales tienen probabilidad de solución en el mediano y largo plazo si se llevan a cabo las obras previstas. Estos temas trascendentes para la región cercana a Bahía Blanca requerirán de la aplicación sistemática de conocimientos para su concreción y desarrollo futuro.

Las problemáticas derivadas del desarrollo urbano (ordenamiento territorial, tránsito, manejo de residuos, contaminación, servicios públicos, etc.) tendrán fuerte manifestación en el futuro de mediano plazo.

El índice de pobreza de la zona de Bahía Blanca es elevado y no se espera una rápida disminución del mismo en el corto y mediano plazo. Esta problemática conformará uno de los principales desafíos sociales a resolver y está fuertemente vinculado al de garantizar el acceso a la salud y la educación a dicho sector.

Finalmente, y más allá de los temas puntualizados, la UNS deberá enfatizar su rol en el desarrollo de ideas transformadoras en la construcción ciudadana, formación de dirigentes, abordaje intelectual y filosófico de los diversos temas de relevancia que afloran de cara al futuro.

## **12.5 Contexto Interno**

Es claro, como ya se ha mencionado, que el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) abren un abanico de posibilidades en todas las actividades sustantivas de la Universidad y el desarrollo de nuevas actividades sociales y productivas. Hacia el interior de la propia Universidad, como en otras instituciones, se ahondará la necesidad de mejorar la utilización de las mismas. Este hecho, responderá a la necesidad institucional de mejorar las funciones que le son propias, registrar, procesar y difundir la información que genera y posibilitar un funcionamiento más ágil y cercano a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Estos conceptos se engloban en lo que se da en llamar gobierno electrónico.

La evolución de las TICs y su penetración en la sociedad facilitarán el crecimiento de los programas de educación a distancia y virtual, el cual está íntimamente ligado a la segunda de las demandas antes aludida, en relación a la educación continua.

En los últimos años, la Universidad Nacional del Sur ha experimentado un importante incremento de su plantel docente con dedicación exclusiva, como así también de investigadores y becarios. Este incremento le permitirá aumentar sustancialmente sus actividades de docencia, investigación y gestión. En tal sentido, la UNS cuenta con capacidad para poder ampliar su oferta académica, y fortalecer sus actividades de investigación y extensión. Por tal razón el desarrollo de la infraestructura adecuada será uno de los principales temas de trabajo por parte de la Universidad en el mediano plazo. Ligado a esto, y a los efectos de mejorar su funcionamiento y atender adecuadamente la nutrida gama de actividades, se incrementará la necesidad de contar con una definición reglamentaria adecuada de todas las funciones de los docentes investigadores de la UNS.

Por otro lado, y en virtud de toda la actividad que se va incrementando gradualmente, es necesario reforzar la capacidad de gestión de diversas áreas. En particular, las relacionadas con la gestión de proyectos, sobre todo internacionales, requieren una especial atención ya que se presentan oportunidades que muchas veces no se pueden aprovechar por no contar con recursos humanos dedicados a su gestión.

## 13. Estructuración del Plan Estratégico

En la estructuración del plan estratégico, la Comisión Asesora de Planeamiento priorizó la visión de conjunto tratando de focalizar su trabajo en los principales desafíos de la UNS en un horizonte de mediano y largo plazo. Dicha focalización se plasmó en la definición de cinco ejes estratégicos a partir de los cuales se organizan programas con acciones concretas, tendientes a solucionar las debilidades y minimizar amenazas como así también mejorar el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades reconocidas como tales, tanto en el proceso de autoevaluación como en el propio desarrollo del plan estratégico.

Tales ejes estratégicos son los siguientes:

1. Gestión Institucional.
2. Gestión de la calidad académica.
3. Inclusión e integración de los alumnos.
4. Integración en la región de incumbencia.
5. Infraestructura y servicios.

El primero está centrado en la mejora y/o expansión de actividades directamente vinculadas a los aspectos institucionales. El segundo apunta hacia la mejora de la calidad de sus funciones relevantes en un abordaje orientado hacia el interior de la institución. El tercero comprende todas las iniciativas tendientes a mejorar la inserción de los alumnos en la Universidad y a su formación integral. El cuarto contiene aspectos relativos a la inserción de la UNS en las distintas regiones de incumbencia según la naturaleza de las distintas regiones definidas en la sección 8. Por último, el quinto eje estratégico está enfocado a los aspectos de infraestructura y servicios que hacen al funcionamiento de la Universidad.

A continuación daremos una breve fundamentación en torno a las razones que se consideran centrales y que sustentan los ejes vertebradores del plan estratégico.

### 13.1 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN INSTITUCIONAL

El presente eje estratégico nuclea tres programas que tienen fuerte proyección sobre diversos aspectos del accionar institucional de nuestra Universidad.

Estos programas son los siguientes:

- Gestión de la información
- Actualización normativa
- Promoción de políticas institucionales en derechos humanos

#### 13.1.1 Programa: Gestión de la Información

Una adecuada gestión de la información impacta positivamente en todos los aspectos del devenir institucional, no sólo en lo que se refiere al gobierno en sus distintos niveles, sino en la elaboración de proyectos, procesos de evaluación y acreditación, proyección social etc. Los proyectos de este programa apuntan a la mejora de los sistemas de información, a la creación de un ámbito de procesamiento y elaboración de informes para atender diversos requerimientos (Evaluaciones, Acreditaciones, Anuarios, Proyectos especiales, etc.), y por último a la disseminación de la información y el conocimiento a través de los canales existentes (Gráficos, Radio, TV digital e Internet).

#### 13.1.2 Programa: Actualización Normativa

La gestión de una institución se basa en reglamentaciones que definen claramente las tareas y responsabilidades de las distintas áreas y agentes que la componen. Por tal razón un plan de mejoras de la gestión

institucional debe abordar la adecuación de aquellos reglamentos que no contemplan la dinámica actual de su funcionamiento, y crear nuevos, tanto para encauzar actividades que se desarrollan sin ningún marco, como así también favorecer la realización de nuevas iniciativas.

En tal sentido una de las principales acciones del presente plan apunta a abordar la actualización del reglamento de la función docente y el de concursos docentes. Estas acciones deberán orientarse a encuadrar adecuadamente todas las actividades que se llevan a cabo y no están precisadas en el actual régimen (tutorías, extensión, etc.), como así también a reconocerlas como tales en las normativas correspondientes.

El reglamento de distribución de fondos de Ciencia y Tecnología también deberá actualizarse a los efectos de facilitar las actividades interdisciplinarias para favorecer la conformación de grupos y orientar su actividad en temas estratégicos para la región de incumbencia respectiva. También será necesario generar marcos regulatorios para fomentar el desarrollo de actividades de vinculación científica y tecnológica con el medio social y productivo y la generación de empresas de base tecnológica.

Con respecto a la adecuación de los planes de estudio, la formulación del plan da cuenta de la necesidad de introducir nuevas pautas acorde a nuevos procesos. En este sentido, se deberá contemplar la movilidad de los alumnos que realicen estancias en otras Universidades. Asimismo se procurará facilitar la realización de dicha estancia por un período de tiempo, que puede ser un cuatrimestre, como mínimo para una movilidad simple, o mayor tiempo para una doble titulación.

El carácter de compromiso social que asume la formación de los alumnos de la UNS supone generar mecanismos de formalización curricular. Esta práctica encuentra su realización a través de actividades de extensión como parte de la currícula obligatoria de todas las carreras.

### **13.1.3 Programa: Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos**

La educación en materia de derechos humanos promueve valores, creencias y actitudes que alientan a todas las personas a defender sus propios derechos y los de los demás. Contribuye de manera esencial a la prevención a largo plazo de abusos y representa una importante inversión en el intento por conseguir una sociedad justa en la que los derechos humanos de toda persona sean valorados y respetados. A los efectos de coordinar las diversas acciones que se promuevan en tal sentido, resulta imperioso contar con un ámbito de articulación de políticas y acciones en los diversos temas relativos a los Derechos Humanos en su más amplio sentido.

## **13.2 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA**

En el contexto del presente plan se entiende por calidad a los esfuerzos institucionales por llevar adelante la misión de la UNS en el marco de los valores. Esta noción centra su atención en la persona y en la mejora de la vida de la sociedad.

El Contrato Programa ha tenido un importante impacto en el incremento del número de docentes investigadores con dedicaciones exclusivas y los programas de becas nacionales han posibilitado un significativo incremento de personas, que en una buena parte nutrirán el futuro plantel académico de la UNS. En tal sentido, y dentro del presente eje estratégico, el programa de mejora de la calidad académica está enfocado en abordar temas centrales que contribuyen a realizar “mejor docencia, mejor ciencia y mejor tecnología”.

En relación al presente eje estratégico se definieron dos programas:

- Gestión de la Calidad Educativa
- Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología.

Ambos programas nuclea un conjunto de acciones tendientes a mejorar la calidad de sus funciones sustantivas.

### **13.2.1 Programa: Gestión de la Calidad Educativa**

Mejorar la docencia implica corregir y/o fortalecer las condiciones en que se desarrolla el proceso educativo con especial énfasis en las capacidades de los docentes en lo concerniente a hacer más efectivo el vínculo comunicacional con los alumnos en favor de su formación integral. Este tema mereció un profundo análisis a partir de las características del nuevo sujeto de la educación y las nuevas necesidades de la sociedad y con tal fin se exploraron y analizaron acciones en el marco de un seminario destinado exclusivamente al mismo (Ver Apéndice III.2). En tal sentido se proponen diversas acciones entre las que se destaca la instrumentación de una especialización en docencia de nivel superior, a los efectos de ofrecer a los docentes la oportunidad de mejorar sus capacidades de acción en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Existe un amplio reconocimiento de los beneficios de la movilidad estudiantil en la formación integral de los alumnos. Pero estos beneficios llegan, por ahora, a unos pocos y por ello se instrumentarán distintas acciones para que alcancen a todos los alumnos a través del proyecto “internacionalización en casa”.

### **13.2.2 Programa: Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología**

Entre las estrategias de mejora en Ciencia y Tecnología se consideraron: la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades, los fondos para fomentar las áreas consideradas de interés del medio local y regional, las iniciativas para facilitar las vinculaciones con los centros de primer nivel internacional y, fundamentalmente, las acciones que puedan promover actividades interdisciplinarias. Fue considerado de suma importancia este aspecto a fin de promover el abordaje de los temas que constituirán los principales desafíos del futuro (provisión de agua, energía, salud, desarrollo social, TICs, etc.). Cabe aclarar que con ello no se pretende forzar la orientación de las actividades de ciencia y tecnología que se llevan adelante en la UNS, sino fomentar la articulación de las mismas para favorecer el tratamiento interdisciplinario de aquellos temas que se consideren relevantes.

## **13.3 EJE ESTRATÉGICO INCLUSIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ALUMNOS**

En una sociedad que va requiriendo gradualmente más conocimientos a sus integrantes para lograr una adecuada inserción, la Universidad tiene mucho por hacer con el objeto de promover actitudes tendientes a favorecer el acceso a todos los niveles de la educación, y en particular a la superior. Se prestó especial atención a aquellos que hoy no se plantean como posibilidad llevar a cabo estudios universitarios o tienen dificultades para hacerlo.

Por otro lado, la deserción y el desgranamiento de los alumnos en los primeros años de carrera constituyen temas de suma importancia que merecen una especial atención con una visión de largo plazo que posibilite la instrumentación y ajuste de políticas efectivas que faciliten la integración de los alumnos a la vida universitaria.

Por lo expuesto, en relación al presente eje estratégico se definieron los siguientes programas:

- Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado
- Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia

Para avanzar en la solución de las problemáticas de acceso al sistema universitario y retención en el mismo se proponen, en primera instancia, acciones de monitoreo y evaluación permanente del estado de situación de dichas problemáticas. Las mismas están orientadas a contar con información precisa para conocer las causas por las cuales no se continúa con una educación universitaria, causales de deserción, etc. (entre otras variables). El manejo de indicadores hará posible determinar las poblaciones sobre las cuales actuar y de qué manera hacerlo.

### **13.3.1 Programa: Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado**

El programa de articulación en la enseñanza de grado y pregrado enfoca su accionar en colaborar con estrategias para la toma de decisiones por parte de los alumnos que están finalizando los estudios de nivel medio. Para ello se establecen iniciativas para mejorar la muestra anual de carreras, de acercamiento de la Universidad a los establecimientos secundarios y de acceso de los alumnos de nivel medio a la Universidad en calidad de observadores.

El programa de articulación en la enseñanza de grado y pregrado tiene un apartado especial para la integración a nivel internacional: la internacionalización. Es este un proceso que continuará avanzando y se necesitarán acordar políticas institucionales para definir acciones concretas de integración en línea con otros objetivos y adaptar el funcionamiento interno para aprovechar mejor las oportunidades del mismo.

### **13.3.2 Programa: Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia**

La figura del tutor está reconocida como un agente eficaz a los efectos de actuar tanto sobre la articulación con el nivel medio como en la integración de los alumnos en los primeros años de la carrera. Pero esta figura debe ser acordemente definida desde lo reglamentario a los efectos de sostener en el tiempo su actividad y que la misma se desarrolle con todas las garantías de éxito.

Dentro de este programa se pone especial énfasis en la coordinación de acciones de las Secretarías Académica y de Bienestar Universitario con el objeto de hacer más eficiente las acciones de ambas en relación con las problemáticas de los alumnos.

## **13.4 EJE ESTRATÉGICO INTEGRACIÓN EN LA REGIÓN DE INCUMBENCIA**

Como ya se ha mencionado, nuestra Universidad se define como una institución abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio (Artículo 3ro. del Estatuto). Por tal razón se definió un eje estratégico especialmente dedicado al tema de la integración regional a los efectos de poder responder más eficazmente a tales exigencias. En particular se apunta a prestar especial atención a las demandas del medio socio productivo, facilitando que los actores sociales externos actúen en diálogo continuo con los actores universitarios y tengan un rol claro en la definición de los objetivos y las actividades a llevar a cabo. Resulta también imperativo avanzar en una integración horizontal con otras instituciones similares de la región de influencia de la UNS.

En términos generales, la Universidad se vincula a sus distintas regiones de incumbencia a través del desarrollo de sus actividades docentes, de investigación científica y tecnológica, de extensión y cultural. Pasaremos ahora a abordar los principales aspectos de cada una de tales actividades organizadas en cuatro programas:

- Desarrollo de políticas regionales.
- Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados.
- Integración en Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Integración en Cultura y Extensión.

### **13.4.1 Programa: Desarrollo de Políticas Regionales**

Normalmente se plantea el tema de la articulación solamente vinculado al paso del alumno de la enseñanza de nivel secundario a la universitaria. En el presente plan el tema de la articulación se presenta como una iniciativa amplia donde se contemplan instancias de articulación a nivel vertical y horizontal entre las diversas instituciones académicas.

Existiendo en la región circundante de Bahía Blanca cinco universidades públicas se propondrá al resto de las instituciones universitarias una iniciativa de coordinación de políticas conjuntas sobre temas estratégicos de relevancia regional.

La evolución de las tecnologías ha generado consecuentes cambios en las necesidades de profesionales de la región. La amplia oferta actual de carreras con que se cuenta no contempla algunas de creciente demanda por parte de la sociedad. Para ello se prevé la conformación de un observatorio de carreras de grado con el fin de evaluar las nuevas demandas y analizar la instrumentación de nuevas carreras.

Para avanzar en la internacionalización, se establece la definición de acciones que faciliten la movilidad de nuestros alumnos de grado en la realización de estadías de estudio en otras instituciones a nivel internacional.

#### **13.4.2 Programa: Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados.**

“Los graduados son la presencia de la Universidad en la sociedad y de la sociedad en la Universidad”. Esta definición, en gran medida da cuenta de las interesantes posibilidades de enriquecimiento mutuo a desplegarse a partir de la concertación de iniciativas conjuntas. Para avanzar en este sentido, es necesario que la institución articule dentro de su estructura un espacio organizado y organizativo, capaz de direccionar y ejecutar líneas de trabajo que, en primer lugar localice, convoque y luego nucleee al colectivo de graduados de la UNS con el objeto de coordinar programas y proyectos específicos en relación a sus demandas y necesidades. De manera recíproca, el acercamiento del profesional egresado a su ámbito universitario fortalecerá el sentido de pertenencia a esta casa de estudios, restableciendo y/o movilizándolo su interés por participar y colaborar desde la proyección de sus capacidades y experiencia laboral.

#### **13.4.3 Programa: Integración en Ciencia Tecnología e Innovación**

Las actividades de ciencia, tecnología e innovación, tanto en las áreas básicas como aplicadas y de transferencia al sector productivo, constituyen un tema de integración de naturaleza distinta a las de cultura y extensión, pero en ellas también debe mantenerse una postura abierta a las exigencias de los tiempos y en particular de la región de incumbencia de cada una de ellas. Como se mencionara, la región de incumbencia en los temas científicos y tecnológicos es el ámbito internacional, y para mejorar la integración al mismo, cada día debe realizarse mejor ciencia y de mayor calidad según estándares internacionales ya conocidos. Con respecto al ámbito local y de la región sur del país, conocer cuáles son las demandas a tener en cuenta requiere de una metodología particular, a fin de evaluar y estimar los requerimientos en cuanto a los conocimientos que serán relevantes para afrontar los desafíos futuros y contribuir efectivamente al desarrollo social y económico. Para ello se establece la creación de un monitor de ciencia y tecnología que conforme un espacio de organización y clasificación de información científica y tecnológica de relevancia. El mismo tendrá dos miradas: una hacia las demandas de la región (local y nacional) y otra a los efectos de seguir la evolución científica y tecnológica. El monitor se plantea como un ámbito de facilitación del trabajo de compatibilización de las necesidades regionales con las oportunidades que día a día abre el avance de la ciencia y la tecnología.

#### **13.4.4 Programa: Integración en Cultura y Extensión**

Las actividades de extensión que se llevan a cabo son amplias y variadas pero las mismas no sólo deben apuntar a transferir conocimientos al medio, sino y fundamentalmente, a escuchar, aprender y reflexionar sobre el contenido de los mensajes que la sociedad brinda. Pero a los efectos de promover adecuadamente las actividades de extensión, la misma debe estar reconocida acordemente desde lo reglamentario. También es importante ampliar la participación de los alumnos en los trabajos de extensión a los efectos de internalizar una actitud de compromiso en los futuros profesionales en su proceso de formación y que dicha participación sea concebida como una contraparte o devolución hacia la sociedad en virtud de haber adquirido una formación en una universidad pública y gratuita.

En relación a las actividades culturales, la UNS lleva a cabo un amplio y variado repertorio que facilita la expresión y/o el acercamiento a la cultura de muy diversos sectores de la comunidad universitaria y de su región circundante. Pero teniendo en cuenta que cada día cobra más fuerza la consideración de las activi-

dades culturales como herramienta de inclusión y transformación social, debe plantearse la realización de actividades culturales como medio para tomar contacto con sectores vulnerables con el propósito de acercar las posibilidades que abre una educación pública y gratuita y para las cuales además, existen instancias de apoyo económico a través de becas.

### **13.5 EJE ESTRATÉGICO INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS**

Los temas centrales en lo que se refiere a la infraestructura y los servicios de la UNS giran alrededor de dos aspectos, la insuficiencia de espacio edilicio y las mejoras a introducir en los servicios, tanto técnicos como administrativos.

Por ello, en relación al presente eje estratégico se definieron los siguientes programas:

- Desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura Edilicia.
- Mejora de los servicios.

#### **13.5.1 Programa: Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia**

Como se ha reconocido en el análisis FODA, las limitaciones edilicias para dar cabida al crecimiento tanto en número de docentes e investigadores como en becarios y la incorporación de nuevos equipamientos constituye uno de los temas centrales que deberán resolverse en el corto plazo. Demoras en la solución del mismo afectarían sensiblemente a la Universidad toda si se aspira a seguir creciendo en consonancia con las capacidades existentes y las oportunidades que se presentan.

El problema de la carencia de infraestructura en cantidad y calidad suficiente es un tema sumamente complejo, que deberá abordarse de una manera global teniendo en cuenta todas las necesidades de espacio y todas las posibilidades de financiación en el corto y mediano plazo. Estas necesidades no sólo están asociadas a las actividades específicas de los Departamentos, sino también a otras que se proyectan sobre las actividades de la UNS de manera global, como aulas, salones de usos múltiples, residencias estudiantiles para alumnos de grado y posgrado y profesores visitantes, entre otras. Por otro lado, dentro de las posibles formas de financiación de las mismas, deben contemplarse las que provienen de los distintos Ministerios como de la venta de los terrenos, sobre los que ya existe una decisión del Consejo Universitario de hacerlo en tal dirección.

Para avanzar sobre estos temas se requiere de la constitución de una comisión técnica que pueda analizar las distintas temáticas involucradas (económica, contable, legal, ingenieril, planeamiento urbano) y asesorar a la CAP y al CU como así también a la Secretaría Técnica.

Por otro lado, en el desarrollo de los proyectos de infraestructura deberán tenerse en cuenta:

1. La funcionalidad de los mismos para el correcto desarrollo de las actividades de docencia e investigación científica y tecnológica, cultura y extensión y socialización de todo el personal y alumnos.
2. La accesibilidad de los espacios y contenido de los mismos por parte de todas las personas.
3. La eficiencia en el consumo de energía, la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), el manejo de los residuos y el impacto sobre el medio ambiente.
4. La posibilidad de expansión futura de acuerdo con las nuevas demandas de espacio.

Paralelamente se deberá abordar el mejoramiento del área de construcciones con el fin de llevar a cabo el proceso de desarrollo de infraestructura. El área de mantenimiento deberá también mejorarse para atender no sólo a las necesidades crecientes de una edificación que tiene un alto grado de obsolescencia, sino también a los requerimientos de las instalaciones más recientes y de otras que se vayan incorporando. Por las mismas razones será prioritario encarar también una mejora substancial en el área de Seguridad e Higiene.

### **13.5.2 Programa: Mejora de los Servicios**

Este programa apunta a la mejora de los servicios técnicos y administrativos que hacen al funcionamiento de la Universidad Nacional del Sur.

Ya se han dado los primeros pasos en la implementación de técnicas de gobierno electrónico, en línea con el Decreto Nacional 378/2005, entendiéndose por tal, el uso de las tecnologías de la información a fin de optimizar la gestión de la institución de manera permanente, con el propósito de mejorar los servicios, facilitar trámites, generar nuevos espacios de participación, etc. Para avanzar gradualmente sobre este objetivo se necesita, fundamentalmente, llevar a cabo actividades de capacitación de los recursos humanos, de revisión de los procesos administrativos como así también de certificación de la calidad de los mismos. Se deberán asignar recursos humanos y materiales además de definir apropiadamente los roles y reglamentos de funcionamiento del Sistema de Información, del Sistema de Procesamiento y del Sistema de Diseminación de la información en línea con lo establecido en la sección 7 (Gestión de la Información).

Paralelamente con el proceso de mejora de los procesos administrativos se organizarán cursos de capacitación para el personal no docente en diversas áreas, en particular en las involucradas con el proyecto de Gobierno Electrónico.

En el presente plan estratégico, el Bienestar Universitario tiene una concepción amplia, centrada en la mejora de la calidad de vida de toda la comunidad universitaria. A tal fin, se plantea la necesidad de fortalecer el área y facilitar su articulación con otras para el mejor aprovechamiento de los recursos. En particular, se apunta a hacer más amigables los espacios, favorecer la creación de ámbitos de reunión, facilitar el acceso y movilidad a todas las personas, etc.

En relación con las Bibliotecas se proponen mejoras en la infraestructura de las mismas para adaptarlas a los nuevos requerimientos de los docentes-investigadores, integrar esfuerzos aislados y asegurar la preservación y acceso de la producción académica y de investigación.

## 14. Ejes Estratégicos. Programas. Proyectos.

### EJE ESTRATÉGICO 1

#### Gestión institucional

##### PROGRAMA

#### 1. Gestión de la Información

1. Mejoras en el sistema de información.
2. Creación de un área de Procesamiento de la información (PI) de la UNS.
3. Diseminación de la información y del conocimiento.
4. Comunicación interpersonal.
5. Gobierno Electrónico.
6. Sistema de Formulación y Seguimiento de Proyectos.

##### PROGRAMA

#### 2. Actualización Normativa

1. Actualización de los reglamentos de la Función Docente y de Concursos Docentes.
2. Pautas para la reforma de planes de estudio.

##### PROGRAMA

#### 3. Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos

1. Institucionalización de actividades en Derechos Humanos.

### EJE ESTRATÉGICO 2

#### Gestión de la Calidad Académica

##### PROGRAMA

#### 1. Gestión de la Calidad Educativa

1. Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS.
2. Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS.

3. Internacionalización de los planes de estudio.
4. Enseñanza de idiomas.
5. Seguimiento de los alumnos de movilidad.
6. Indicadores Académicos.
7. Internacionalización en casa: reconocimiento de estudio.
8. Especialización en docencia de nivel superior.
9. Fortalecimiento del área de Educación a distancia.

##### PROGRAMA

#### 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

1. Posgrados genéricos.
2. Financiación de áreas clave.
3. Feria de Ciencia y Tecnología en las Escuelas Medias de la UNS.
4. Laboratorio de Ciencias Experimentales en las Escuelas de la UNS.
5. Coordinación de Actividades UNS-CCT Bahía Blanca.
6. Distribución de fondos para proyectos interdisciplinarios.
7. Fortalecimiento de la Gestión de Vinculación Tecnológica.
8. Promoción de Proyectos que Conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología.

### EJE ESTRATÉGICO 3

#### Inclusión e integración de los alumnos

##### PROGRAMA

#### 1. Articulación en la enseñanza de grado y Pregrado

1. Optimización de la muestra anual de carreras de nivel terciario y superior.
2. La Universidad va al secundario: campaña de difusión de la oferta académica de la UNS.
3. Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores.

4. Ámbitos de planificación del sistema educativo nacional y provincial en todos sus niveles.

#### PROGRAMA

### 2. Apoyo y contención para el ingreso y permanencia

1. Monitoreo y evaluación del estado de situación de la problemática deserción - permanencia de alumnos.
2. Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica.
3. Sistema de Tutorías.
4. Semana del Ingresante.
5. Optimización de los resultados de los cursos de nivelación.

#### EJE ESTRATÉGICO 4

### Integración en la región de incumbencia

#### PROGRAMA

#### 1. Desarrollo de políticas regionales

1. Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales.
2. Observatorio de carreras.
3. Agenda programática de extensión en temas estratégicos locales y regionales.
4. Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo.

#### PROGRAMA

### 2. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados

1. Área de graduados de la UNS.
2. Graduados UNS: comunicación y vínculos.
3. Apoyo a la inserción laboral de los graduados.

#### PROGRAMA

### 3. Ciencia, Tecnología e Innovación

1. Monitor de Ciencia y Tecnología.
2. Equipos de trabajo en áreas de interés del medio.
3. Divulgación Científica.
4. Museos y Archivos.

5. Empresas de Base Tecnológica.

#### PROGRAMA

### 4. Cultura y Extensión

1. Creación de un Consejo Social.
2. El Teatro como vehículo de comunicación e integración.
3. Promoción de las Actividades Artísticas.
4. Promoción de la extensión en la formación de los alumnos pre universitarios y universitarios.
5. Compromiso Social Universitario.
6. Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales.

#### EJE ESTRATÉGICO 5

### Infraestructura y Servicios

#### PROGRAMA

#### 1. Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura Edilicia

1. Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPIE).
2. Reciclado y reducción de residuos sólidos urbanos.
3. Programa de redefinición del sistema de gestión de residuos peligrosos.
4. Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos.
5. Uso racional de los recursos.
6. Señalización de los edificios.
7. Higiene y seguridad laboral.

#### PROGRAMA

#### 2. Mejora de los servicios

1. Bibliotecas.
2. Bienestar Universitario.
3. Capacitación del personal de la UNS.
4. Servicio de Gestión de Calidad en dependencias de la UNS.

## 14. EJE ESTRATÉGICO 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 14.1.1 Gestión de la Información

#### 14.1.1.1 Mejoras en el Sistema de Información

**Eje estratégico:** Gestión Institucional

**Programa:** Gestión de la Información

**Proyecto:** Mejoras en el Sistema de Información (SI)

---

#### Fundamentos

Un Sistema de Información (SI) facilita el reconocimiento de necesidades de información y su localización, evaluación y uso eficiente para la toma de decisiones; por medio del tratamiento y organización de datos obtenidos de diversas fuentes.

La infraestructura que da sustento a un SI está basada en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TICs) e incluye equipamiento informático conectado a través de una red de datos. Para la administración de esta infraestructura es necesario el trabajo cooperativo de personal profesional y técnico suficiente y formado de acuerdo a las funciones que desempeña, según procedimientos claramente establecidos.

Un SI eficiente para garantizar la satisfacción del usuario debe proveer la integridad de la información, así como también la seguridad y accesibilidad de la misma conforme a los derechos y deberes de los usuarios. Nuestra Universidad gestiona mucha más información de la que se registra y manipula en el SI.

---

#### Objetivos específicos

Mejorar el funcionamiento de todo el Sistema de Información (SI) enfocando las acciones en cuatro aspectos esenciales del mismo:

- Definir y mantener todo el activo de información institucional.
  - Mejorar la red y los sistemas de hardware y software.
  - Definir una estructura de generación de políticas de administración y desarrollo de todo el SI.
  - Asignar los recursos humanos en cantidad suficiente y capacitar permanentemente a los mismos.
- 

#### Descripción

Para lograr el cumplimiento de todos los atributos necesarios de un SI, primeramente, se debe contar con un continuo soporte de conocimientos técnicos en todas las áreas de las Tecnologías de la Información (TI) (Software, Hardware, Seguridad de los SI, etc.). Para la toma de decisiones y generación de políticas de desarrollo es imprescindible contar con una comisión permanente conformada por expertos y representantes de los órganos de decisión y áreas involucradas (Consejeros Superiores, Secretarios Departamentales, Secretarios de Rectorado, etc.). Esta instancia es vital para organizar los procesos de dirección que coordinan las áreas operativas. Además, de este modo se podrán evaluar e instrumentar nuevos procedimientos, monitorear el desempeño de las áreas de TI, elevar los proyectos de desarrollo adecuadamente fundados a los órganos superiores, etc.

El SI necesita contar con un preciso conocimiento de todos los activos de información que se manejan. Ello requiere una definición clara de los mismos como así también del responsable de cada uno de ellos.

---

## Acciones

### A nivel Directivo

- Conformación de una comisión permanente constituida por expertos, representantes de los órganos de decisión y áreas involucradas. Específicamente, la misma estará constituida por dos expertos del área de las TI de los Departamentos Académicos y la Biblioteca Central, dos Consejeros Superiores, dos Secretarios de Rectorado, dos Secretarios Departamentales y los Directores Generales de las Direcciones de Telecomunicaciones y Sistemas Informáticos. La misma tendrá a su cargo la generación de políticas de administración y desarrollo de todo el SI en el marco de un Sistema de Gestión de Calidad. Dicha Comisión estará coordinada por el Subsecretario de Infraestructura y asistirá a éste en la toma de decisiones en dicho área.
- Completamiento del proceso de tipificación de todos los activos de información de todas las dependencias (Administración Central y Departamentos) y asignación de responsables de los mismos.

### A nivel de red

- Revisión completa de la arquitectura de la red, su organización, etc. Dar vista en tiempo real del estado de la red y sus componentes al resto de las áreas que componen este sistema de información.
- Introducción de mejoras en la arquitectura de la red para permitir brindar servicios como Telefonía IP, WIFI y video.
- Finalización de la unión entre las principales dependencias con tendido de Fibra Óptica, llegando a la conformación de un “anillo redundante” con sus vértices en el Complejo Alem, el Rectorado y el Campus Palihue, incluyendo las Escuelas Medias de 11 de abril.

### A nivel de servidores

- Progresivo avance en la utilización de tecnologías de virtualización y de computación distribuida, no sólo de servidores sino también de las estaciones de trabajo utilizadas por los sistemas administrativos.
- Generación de políticas de contingencia con la duplicación del centro de procesamiento de datos actualmente en el Complejo Alem. A tal fin se conformará una segunda sala de servidores en Rectorado y un centro de almacenamiento de datos en el Campus Palihue, todos ellos unidos por el “anillo redundante” en Fibra Óptica.
- Mejoramiento de la administración de los mismos a partir del mantenimiento del inventario, un claro registro de incidentes, el registro del nivel de desempeño de cada componente crítico y los niveles de usabilidad.
- Elaboración de un relevamiento del hw. antiguo y desarrollo de planes de acción para su reemplazo.
- Evaluación de la criticidad de la información que reside en hardware antiguo y mejorar los procedimientos de backup para dicha información.

### A nivel de software

- Especificación y adhesión a metodologías estándares de desarrollo de sistemas.
- Elaboración de un relevamiento del software antiguo y desarrollo de planes de acción para su reemplazo ya que muchas veces este tema también limita la tecnología del hardware que lo soporta y el diseño de una red más robusta, simple y segura.

### A nivel de arquitectura

- Diseñar una arquitectura del SI respetando modelos de referencia (por ejemplo: 5S, Delos) y que favorezca la interoperabilidad de los diferentes sistemas.

### A nivel de personal

- Incorporación de personal en las áreas en que se han fundamentado las falencias y desarrollo de actividades de capacitación permanente para el personal operativo de las distintas áreas del SI con el fin

de que puedan manejarse con soltura con las tecnologías a las que adhiere la administración pública nacional.

- Promoción de actividades colaborativas (capacitación y desarrollo) entre el personal informático de las distintas dependencias de la UNS.

### **Soporte al usuario**

- Constitución de una mesa de ayuda integral para todas las áreas de TI, es decir, un sistema de soporte al usuario coordinado entre todos los técnicos informáticos existentes en los Departamentos y dependencias administrativas en pos de generar una visión integradora de los sistemas de información. Esta mesa de ayuda debe registrar los requerimientos (peticiones o incidencias), la comunicación desde y hacia las áreas de TI, mejorar la atención al personal y colaborar con los registros necesarios por el resto de las componentes de los SI.

---

**Plazo estimado** Desde los seis (6) meses a los ocho (8) años.

---

**Unidad de gestión** Subsecretaría de Infraestructura – DGSI – DGT

---

Tabla 1 - Eje Estratégico 1. Gestión de la información. Mejoras en el sistema de Información.

## **14.1.1.2 Creación de un área de Procesamiento de la Información (PI)**

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Gestión de la Información

**Proyecto** Creación de un área de Procesamiento de la Información (PI)

### **Fundamentos**

Nuestra Universidad maneja un cúmulo muy importante de información que debe ser evaluada y analizada sistemáticamente.

Los procesos de acreditación de carreras, autoevaluaciones institucionales, generación de anuarios, etc., requieren de personal calificado en el procesamiento de la información.

Los responsables de la gestión de la UNS en los distintos niveles (Rector, Decanos, Secretarios, Consejeros, etc.) necesitan del análisis de resultados, de indicadores y tendencias que también requieren de personal calificado dedicado específicamente a tales actividades.

---

### **Objetivos específicos**

Crear una dependencia, dentro de la Dirección de Información Institucional, específicamente dedicada a procesar toda la información disponible en la UNS. El objetivo específico de la misma es elaborar informes a partir del análisis de la información para asistir en los procesos de acreditación, evaluación institucional, confección de anuarios, estadísticas, análisis de tendencias y ante todo, los requerimientos de los responsables de la gestión de la UNS en todo lo relativo a la presentación de la información institucional.

---

### **Descripción**

La puesta en marcha del área requiere de la dotación de personal idóneo. Para ello se crearán y concursarán cargos técnicos no docentes con formación en temas de manejo de sistemas informáticos para la realización de análisis estadísticos y modelos de tendencias. Este personal también debe acreditar conocimiento en la confección de informes de fundamentación y descripción de la información presentada.

Este área trabajará en estrecha vinculación con el Sistema de Información y también colaborará con el Sistema de Diseminación de la Información a los efectos de brindar el formato adecuado según el sector al cual va dirigido la información que se quiera difundir.

---

### **Acciones**

Creación de dos cargos no docentes con los perfiles mencionados en el apartado anterior.

Capacitación en temas relativos a los formatos a adoptar para satisfacer los distintos requerimientos que deberán atender (anuarios, acreditación de carreras, autoevaluación institucional, análisis estadísticos, confección de informes, etc.), los análisis a llevar a cabo, la vinculación que deberán mantener con las distintas dependencias, etc.

---

**Plazo estimado** Puesta en marcha de la dependencia: 2012

---

Capacitación: 2013

---

**Unidad de gestión** Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento. Subsecretaría de Recursos Humanos. Dirección de Prensa y Ceremonial

---

Tabla 2 - Eje Estratégico 1. Gestión de la información. Creación de un área de Procesamiento de Información (PI).

## **14.1.1.3 Diseminación de la Información y del Conocimiento**

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Gestión de la Información

**Proyecto** Diseminación de la Información y del Conocimiento

### **Fundamentos**

La UNS lleva a cabo una importantísima actividad, tanto en cantidad como en calidad en una gran multiplicidad de temas, pero la trascendencia de los mismos en la sociedad en muchos casos no tiene el alcance y proyección que sería deseable. De manera análoga a lo dicho respecto de la actividad docente, se podría decir que debemos “hacer sentido” ante la sociedad de todas las actividades que se desarrollan en la UNS (académicas, científicas, tecnológicas, culturales, de extensión, etc.) que resultan del trabajo del conjunto de sus miembros (docentes, no docentes y alumnos). Ello requiere de una estructura de difusión especí-

ficamente orientada a los efectos de elaborar contenidos en diversos formatos y de este modo ampliar sustancialmente el espectro comunicacional.

Por otro lado, resulta de gran valor educativo y formativo contar con material de difusión del conocimiento, tanto en lo que hace a determinados aspectos relevantes de las distintas ciencias, como a la producción que se genera en nuestra Universidad, a partir de la actividad de los distintos grupos de investigación. La Dirección de Medios Audiovisuales (DMA), el laboratorio de procesamiento digital que posee la Biblioteca Central y otras áreas de la UNS pueden trabajar coordinadamente y colaborativamente, en un marco conceptual de Biblioteca Digital para diseñar, elaborar y difundir materiales de interés académico y destinado a la comunidad de interés de la institución.

La Radio de la UNS, recientemente conformada, está concebida como una emisora pública en su fundamento y responsabilidad, generalista en su variedad de contenidos, pluralista en su visión de la realidad, comprometida con los temas y problemas de su comunidad y asociada a los proyectos de la Universidad. En tal sentido, constituye un vehículo importante para contribuir a la difusión de la información y del conocimiento y por tanto, en un canal de importancia significativa para la democratización e inclusión social.

---

### **Objetivos específicos**

- Elaborar una política de producción de contenidos audiovisuales y radiales con el fin de satisfacer las demandas de la comunidad universitaria en pos de colaborar con la diseminación de la información y del conocimiento.
  - Promover la difusión de actividades académicas, científicas, culturales y de extensión que lleva a cabo la UNS.
  - Llevar a cabo producciones audiovisuales y radiales en temas académicos, científicos, culturales y sociales.
  - Participar activamente de la Red Nacional Audiovisual Universitaria (RENAU) y en la Asociación de Radiodifusoras Universitarias de Argentina (ARUNA).
- 

### **Descripción**

La productora de contenidos tendrá a su cargo:

- La realización, en todas sus etapas, de productos destinados a la difusión de información y conocimiento de interés de la UNS, prestando especial interés al que se genera en la propia Universidad.
  - La distribución, presentación, promoción y venta de las producciones de la UNS y de las que así se conviniere, ya sea en forma directa o por intermedio de entidades especializadas, de acuerdo a las disposiciones vigentes en la UNS.
  - Brindar la asistencia y apoyo técnico a las Unidades Académicas con respecto a la realización de contenidos audiovisuales y radiales.
  - La promoción y venta de contenidos desarrollados por otras universidades o institutos científicos o académicos nacionales o extranjeros con las que así se conviniere.
  - La realización de trabajos a terceros siempre y cuando no altere el rendimiento necesario para la realización de los trabajos propios de la UNS.
- 

### **Acciones**

- Elaboración de un proyecto de resolución del reglamento de funcionamiento y la constitución de un Consejo Editor.
- Elaboración de pautas de funcionamiento coordinado con las Direcciones de Prensa de la UNS y del CCT, Audiovisuales, Radio, Biblioteca Central, Sistemas de Información, Dirección de Información Institucional,

Unidades Académicas, CEMS, etc.

- Asignación de los recursos necesarios para su funcionamiento: Un director y un profesional de medios audiovisuales y radiales.
- 

### **Plazo estimado**

Instrumentación: 2012 -2013

Consolidación: 2014-2015

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria

Dirección de Prensa y Ceremonial.

---

Tabla 3 - Eje Estratégico 1. Gestión de la información. Diseminación de la información y del conocimiento.

## **14.1.1.4 Comunicación Interpersonal**

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Gestión de la Información

**Proyecto** Comunicación Interpersonal

### **Fundamentos**

El ambiente universitario constituye un espacio de realización personal para toda la comunidad universitaria. Pero más allá de la realización personal, el ambiente universitario es un espacio de construcción colectiva, y en tal sentido la comunicación interpersonal juega un papel esencial. La comunicación efectiva permite la realización de las actividades de una manera mucho más efectiva, brindar a la sociedad los frutos de su actividad, generar sinergia con el fin de afrontar desafíos colectivos, etc.

Mejorar la comunicación interpersonal a nivel técnico y administrativo permite agilizar el funcionamiento institucional, implementar acciones y proyectos de manera eficiente, alcanzar objetivos superadores, estimular el aprendizaje por retroalimentación y motivar la mejora del clima laboral, el cual promueve el desarrollo de una actitud proactiva y colaborativa en pos de un ideario colectivo.

Una adecuada comunicación interpersonal entre docentes, investigadores y alumnos promueve el debate sobre temas de trascendencia institucional, el desarrollo de lazos colaborativos sobre muy diversos temas de interés científico y académico, la generación de proyectos interdisciplinarios, el análisis de determinadas problemáticas, el espíritu solidario, una más sólida inserción de los alumnos en la Universidad, el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución, etc.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la comunicación eficaz es un aspecto muy importante a tener en cuenta en la formación de los alumnos. Un profesional es un agente de cambio y como tal, en una alta proporción de su actividad deberá hacer uso de capacidades comunicacionales. En general, nuestros egresados son reconocidos por su alto nivel de formación en las temáticas específicas de su carrera, pero adole-

cen de una adecuada formación en temas de comunicación oral y escrita, constituyéndose este aspecto, en determinados casos, en un limitante de sus habilidades profesionales. Debe tenerse en cuenta que en este, como en otros aspectos de la formación de los alumnos, la enseñanza debe abordarse desde el ejemplo.

---

### **Objetivos específicos**

- Mejorar la capacidad y actitud de comunicación interpersonal de docentes, no docentes y alumnos de la UNS.
- 

### **Descripción**

Las capacidades y actitudes comunicacionales a nivel interpersonal de una institución universitaria dependen, fundamentalmente, de dos factores: se requiere de una infraestructura que brinde espacios de sociabilización que fomenten actividades laborales y sociales de comunicación, y por otro lado, se necesita de la comprensión cabal de su importancia y del conocimiento de técnicas específicas a tal fin por parte de la gran mayoría del personal.

---

### **Acciones**

- Creación de entornos saludables y amigables que favorezcan la integración y comunicación interpersonal de alumnos, docentes y no docentes en los edificios existentes. Contemplar, en todas las futuras obras de infraestructura, espacios para estos fines.
  - Realización de manera regular de cursos de comunicación oral y escrita, comunicación interpersonal, desarrollo de competencias emocionales y de resolución de conflictos para alumnos, y personal docente y no docente.
  - Instrumentación de programas de inserción para el personal nuevo. Dicho programa deberá contemplar acciones que le permitan conocer la Universidad en su conjunto a fin de tomar contacto efectivo con las distintas dependencias más allá de las estrictamente relacionadas con su actividad laboral.
  - Promover actividades sociales (que no involucren importantes costos), donde todos puedan estar con todos (o con una gran mayoría) para establecer lazos de confianza entre toda la comunidad académica.
- 

**Plazo estimado** Dos (2) años.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Técnica - Subsecretaría de Recursos Humanos  
Secretaría General de Bienestar Universitario

---

Tabla 4 - Eje Estratégico 1. Gestión de la información. Comunicación interpersonal.

### 14.1.1.5 Gobierno Electrónico: desarrollo de una página web transaccional

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Gestión de la Información

**Proyecto** Gobierno Electrónico: desarrollo de una página web transaccional

#### Fundamentos

Lograr una adecuada comunicación e interacción con todas las personas interesadas en vincularse con la Universidad (comunidad universitaria, posibles alumnos de todas partes del mundo, interesados en actividades científicas de cultura, extensión, y/o transferencia de tecnología, instituciones, empresas, ONGs y sociedad en general).

No sólo es importante suministrar información a la sociedad sino también evaluar las necesidades de la misma. En tal sentido el portal de la Universidad no sólo deberá satisfacer las necesidades del usuario en lo que se refiere a toda la información institucional sino además proveer de una fuente de adquisición de información de relevancia para el futuro devenir de la Universidad (necesidades de nuevas ofertas académicas, de actividades de extensión, estadísticas de diverso tipo, etc.).

La cantidad de trámites que actualmente se realizan a través de la página, no contempla todos los que se pueden llevar a cabo. Por otro lado, la realización de los mismos, no ha seguido un desarrollo integral y homogéneo en todas las dependencias.

La adopción de un modelo (o componentes de varios modelos) de Biblioteca Digital puede adaptarse a las necesidades de la UNS. La noción de gobierno electrónico tiene, por un lado, los componentes que facilitan la toma de decisiones y por otro, los aportes de los usuarios y la información que estos necesitan para desempeñar su rol de ciudadanos.

Esta iniciativa se corresponde con los lineamientos relativos a la implementación de técnicas de Gobierno Electrónico en la Administración Pública Nacional (Ley 25506 y el Decreto 378/05).

---

#### Objetivos específicos

Desarrollar una página web transaccional que, además de brindar información de la UNS, posibilite interactuar adecuadamente con todos los posibles usuarios alrededor del mundo. Contar con una herramienta que permita no sólo el contacto y flujo bidireccional de información sino también la realización de diversos trámites.

---

#### Descripción

Los lineamientos a seguir en el desarrollo de la página web son los siguientes:

Identificar todos los posibles distintos usuarios, cómo llegar a ellos, qué información necesitan y los servicios y trámites a llevar a cabo. Prestar especial atención a los usuarios externos (futuros alumnos, egresados, interesados en busca de información académica, científica, tecnológica, interesados en vincularse con la UNS por muy diversos temas, etc.).

Ofrecer servicios, orientación y, en la medida de lo posible, soluciones a los distintos usuarios. Facilitar la comunicación bidireccional con los mismos. Prever las preguntas de los usuarios.

Establecer un mecanismo activo mediante el cual poder conocer las opiniones de los usuarios con el fin de poder mejorar continuamente el contenido y la presentación del sitio.

Ofrecer la posibilidad de ponerse en contacto personal con aquellos usuarios que necesiten atención.

Utilizar una tecnología dinámica que facilite la actualización y la asignación de distintos responsables para su atención, dándole preferencia a enfoques arquitectónicos basados en servicios web a los efectos de

promover la independencia tecnológica de las partes involucradas y favorecer la interoperabilidad técnica y administrativa. Esto permitirá también descentralizar parte de los procesamientos necesarios con el fin de que cada dependencia alcance un buen grado de libertad una vez definidas las interfaces necesarias para el intercambio de información. Se deberán observar estándares de la W3C (World Wide Web Consortium) y utilizar estructuraciones de datos estandarizadas, favorecer el uso de tecnologías de código abierto y seguir las recomendaciones de accesibilidad de W3C.

Captar datos de interés sobre los usuarios y visitantes (perfil y necesidades de alumnos, egresados, sectores sociales y productivos, etc.) para poder llevar a cabo estudios estadísticos y futuras acciones.

---

### **Acciones**

- La realización de un diagnóstico de la situación actual y sus circunstancias teniendo en cuenta el relevamiento efectuado durante el 2010 y 2011.
  - La correcta identificación de todos los posibles usuarios, trámites e información a brindar y recabar.
  - La evaluación de las normativas y tecnologías vigentes más adecuadas para el desarrollo del Portal.
  - La organización de un equipo de trabajo con personal informático de la UNS (de la Dirección General de Telecomunicaciones, la Dirección General de Sistemas Informáticos y de los Departamentos Académicos de la UNS y la Biblioteca Central) y un experto en la temática de diseño de páginas web transaccionales.
  - La incorporación de personal no docente técnico profesional exclusivamente dedicado al desarrollo y mantenimiento del mismo.
- 

### **Plazo estimado**

Diseño durante 2012

Construcción durante 2013

Mantenimiento y actualizaciones a partir de 2013.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Subsecretaría de Infraestructura

---

Tabla 5 - Eje Estratégico 1. Gestión de la información. Gobierno Electrónico: desarrollo de una página web transaccional.

## **14.1.1.6 Sistema de Formulación y Seguimiento de Proyectos**

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Gestión de la Información

**Proyecto** Sistema de Formulación y Seguimiento de Proyectos

### **Fundamentos**

Existen en la actualidad una gran variedad de alternativas de financiación de proyectos a nivel nacional e internacional.

Las iniciativas individuales o grupales conducen a la formulación de proyectos en muy diversas áreas y la institución pierde la visión de conjunto tanto en lo concerniente a la elaboración de las propuestas como en el desarrollo de los mismos.

Resulta necesario contar con un sistema que registre todos los proyectos que se están elaborando, presentando y ejecutando a los efectos de visualizar el conjunto de los mismos, facilitar el seguimiento y propiciar las actividades interdisciplinarias.

### **Objetivos específicos**

Desarrollar un sistema informático con las siguientes características:

- Que permita unificar la elaboración y presentación de los Proyectos de Grupos de Investigación (PGI) como así también todo otro tipo de proyectos que cuenten con financiación de la Universidad Nacional.
- Servir de repositorio y base de consultas de todo otro proyecto que se presente ante agencias nacionales e internacionales y se constituya en requisito básico para obtener el aval institucional.
- Facilitar la consulta, actualización y la elaboración de estadísticas en lo concerniente al desarrollo de todos los proyectos.
- Facilitar la interacción entre proyectos para promover las actividades interdisciplinarias.

---

### **Descripción**

Se pretende contar con un sistema que posibilite el seguimiento de todos los proyectos, registre su producción, facilite la vinculación horizontal de los mismos, como así también la difusión de sus resultados.

---

### **Acciones**

- El desarrollo de una base de datos que permita el registro y la visualización de los proyectos que se están presentando a las distintas convocatorias.
- La implementación de un ambiente para la evaluación virtual de los que correspondan a la UNS.
- Para todos los proyectos se tomará como requisito sine qua non para obtener el aval institucional y posibilitar la presentación del mismo, la inclusión en la citada base de datos.

---

### **Plazo estimado**

Dos (2) años.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Ciencia y Tecnología.

---

Tabla 6 - Eje Estratégico 1. Gestión de la información. Sistema de formulación y seguimiento de proyectos.

## 14.1.2 Actualización Normativa

### 14.1.2.1 Actualización del Reglamento General de la Función Docente y de Concursos Docentes

**Eje Estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Actualización Normativa

**Proyecto** Actualización del Reglamento General de la Función Docente y de Concursos Docentes

#### Fundamentos

Existe un consenso generalizado en la comunidad universitaria respecto a la necesidad de revisar y actualizar el Reglamento de la Función Docente actualmente en vigencia. Es observable que esta normativa presenta determinados vacíos legales y/o ambigüedades en su interpretación, que lo inhiben de brindar una respuesta precisa y ajustada a las demandas de la realidad.

Asimismo, el proceso de planificación en marcha requiere la formulación de un encuadre normativo superador, capaz de contemplar y sustentar los cambios que se acuerden de dicho proceso.

En tal sentido, este proyecto convoca a generar instancias de debate y reflexión en torno a la redefinición del perfil del docente de la UNS, como principal agente traccionador del sistema académico universitario y operador fundamental de las transformaciones futuras.

---

#### Objetivos específicos

- Propiciar el mejoramiento del docente, reconociendo el valor sustancial de su trabajo en el sistema educativo de nivel superior.
  - Ponderar los distintos tipos de actividades inherentes al cargo, con equidad de valoración, para mejorar la eficiencia de potencialidades individuales.
  - Puntualizar elementos de promoción para dirigir acciones tendientes a planificar la carrera docente con mecanismos de acceso transparentes a las diferentes categorías del escalafón.
  - Valorar el interés y disposición de la comunidad docente por acceder a mayor nivel de especialización y actualización en el ejercicio de su profesión.
  - Contar con docentes idóneos y deseosos de actualizarse y explorar las diferentes posibilidades de superación.
  - Puntualizar las tareas que corresponde desempeñar en cada categoría docente, para facilitar el control de gestión.
- 

#### Descripción

- La validación de la función docente de acuerdo a las circunstancias actuales y en vista de las expectativas futuras, exige un encuadre objetivo de instrumentación que resulte de un amplio debate y consenso por parte de la comunidad universitaria. En tal proceso sería importante que cada Departamento definiese sus pautas específicas de evaluación, de modo tal de incluir en el análisis las distintas realidades.

Este proyecto propone plantear algunos elementos sustanciales a considerarse en la futura actualización del Reglamento de la Función Docente y del Reglamento de Concursos. En tal sentido, se recomienda que el mismo:

- asegure una distribución proporcional y equilibrada de obligaciones y funciones,
- reconozca institucionalmente la actividad de la enseñanza en un plano de igualdad con las demás tareas,

- pondere los créditos obtenidos por los docentes en cada una de las actividades y cursos de la carrera de Especialización en Docencia de Nivel Superior,
  - propicie la incorporación y valore el desempeño de docentes capaces de formar profesionales idóneos ante las exigencias actuales de su actividad y socialmente comprometidos.
- 

### **Acciones**

- Puesta al día del trabajo preexistente realizado por el CSU.
  - Análisis de la normativa actual y de los aportes que provengan de los distintos actores de la comunidad universitaria.
  - Concertación de acuerdos en torno a un proyecto de modificación.
  - Aprobación de una normativa actualizada.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año y seis (6) meses.

---

### **Unidad de gestión**

CSU- Secretarías Generales, Unidades Académicas. Secretaría General Académica. Secretaría General Técnica

---

Tabla 7 - Eje Estratégico 1. Actualización normativa. Actualización del Reglamento General de la función docente y de concursos docentes.

## **14.1.2.2 Pautas para la reforma de Planes de Estudio**

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Actualización normativa

**Proyecto** Pautas para la reforma de Planes de Estudio

### **Fundamentos**

En las reformas de los planes de estudio se tienen en cuenta, principalmente, las adecuaciones relativas a la evolución de la disciplina y el cumplimiento de los estándares que establece la CONEAU. Pero no existen pautas generales que ayuden a orientar los mismos con una visión estratégica global e interrelacionada. En tal sentido, se requieren lineamientos que guíen los procesos de adecuación de los planes de estudio con el fin de:

- Posibilitar un análisis global de los mismos que permita mejorar su instrumentación y fortalecer la organización departamental de nuestra Universidad.
- Favorecer los procesos de internacionalización y la consideración de actividades de extensión por parte de los alumnos en el marco de las políticas de compromiso social universitario.

- Promover un enfoque académico que incluya el tratamiento curricular de los Derechos Humanos.
  - Introducir, desde el inicio de la carrera, actividades prácticas propias de la disciplina elegida, con el fin de reforzar y/o corregir tempranamente la decisión vocacional del alumno.
- 

### **Objetivos específicos**

Generar un marco normativo con pautas claras a considerar por parte de las Comisiones Curriculares en los procesos de las futuras reformas de los planes de estudio de todas las carreras de la UNS.

---

### **Descripción**

El presente proyecto propone la instrumentación de una resolución que contemple las pautas a tener en cuenta en las futuras reformas de los planes de estudio.

Para llevar adelante dicho propósito establece la conformación orgánica de una comisión coordinada por el Secretario General Académico y los Secretarios Académicos de las distintas Unidades Académicas, tanto para la elaboración de las pautas como para el análisis previo de los planes de estudio, antes de la correspondiente elevación al Consejo Superior Universitario.

---

### **Acciones**

- Conformación de una Comisión de Evaluación Integral de los planes de estudio, constituida por los Secretarios Académicos de las distintas Unidades Académicas y coordinada por el Secretario General Académico.
  - La incorporación a los procesos de enseñanza de las prácticas de extensión –llevadas a cabo en espacios sociales y productivos- en todas las carreras de grado universitario.
  - La incorporación, en el primer cuatrimestre del primer año de cada carrera, de actividades prácticas básicas con muy baja carga horaria, que estén íntimamente vinculadas con las que le son propias de la carrera elegida. En tales prácticas deberán estar involucrados docentes con gran capacidad de motivación y ayudantes alumnos avanzados de la misma.
  - Análisis de alternativas de instrumentación a tener en cuenta para facilitar el proceso de internacionalización de los planes de estudio (movilidad de los alumnos de grado, dobles titulaciones, etc.).
  - La Comisión de Evaluación Integral tendrá a su cargo la evaluación de los nuevos planes de estudio o modificación de los existentes, que eleven las Unidades Académicas previamente a su consideración por parte del Consejo Superior Universitario. Definirá un reglamento interno de funcionamiento con el fin de llevar a cabo sus actividades de manera orgánica con miras al mejor aprovechamiento de la estructura Departamental de nuestra Universidad.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Académica. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

## 14.1.3 Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos

### 14.1.3.1 Institucionalización de actividades en Derechos Humanos

**Eje estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos

**Proyecto** Institucionalización de actividades en Derechos Humanos

#### Fundamentos

Desde hace varios años la defensa y promoción de los derechos humanos es una política sostenida en la Universidad Nacional del Sur, hecho que ha conducido a la creación de la Subsecretaría de Derechos Humanos a comienzos del presente año.

La misma surge ante la necesidad de desarrollar una política institucional integral de defensa de los Derechos Humanos de primera generación (civiles y políticos), segunda generación (igualdad), tercera generación (sociales, económicos y culturales) y hasta cuarta generación (medio ambiente, bioética y nuevas tecnologías). Por otro lado constituye una responsabilidad ineludible de una Universidad Pública, en pos del avance del conocimiento y de la formación integral de los profesionales centrado en la valoración, desarrollo, potenciación y reaseguramiento del goce pleno de los derechos para todos los ciudadanos.

La Cátedra de DDHH de la UNS es un espacio que se ha constituido y legitimado a lo largo del tiempo, erigiéndose en un faro en el tema para la comunidad universitaria. Partiendo de la necesidad de profundizar la política académica en esta problemática dentro de la UNS, es de suma importancia la participación central de la cátedra en este proceso.

Por otro lado resulta relevante reforzar la capacidad institucional de los organismos gubernamentales nacionales, provinciales y municipales para la promoción y protección de los Derechos Humanos, potenciando la cooperación y el fortalecimiento de la articulación entre las distintas instituciones públicas.

---

#### Objetivos específicos

- Consolidar la Subsecretaría de Derechos Humanos como un espacio institucional que agrupe, cohesione y promueva el desarrollo, la promoción y evaluación de políticas en DDHH que se desarrollan en la Universidad y en las áreas de incumbencias de la UNS.
- Promover el fortalecimiento de la cátedra de DDHH de la UNS con el fin de avanzar en el desarrollo académico del tema de los DDHH en las distintas carreras.
- Promover el desarrollo académico (docencia, investigación y extensión) en las distintas Unidades Académicas en áreas específicas de los DDHH.
- Promover la generación de estrategias curriculares más amplias con el fin de avanzar hacia un desarrollo armónico e integral del tema en las distintas Unidades Académicas.

---

#### Descripción

La cátedra de DDHH, existe en el ámbito de un departamento con presencia en las problemáticas a nivel local, regional y nacional, pero con menor intensidad en la política institucional. El proceso de fortalecimiento de la cátedra estará orientado a ampliar su funcionamiento y sus recursos, con el fin de alcanzar una más activa participación en el desarrollo de políticas internas en el tema.

Cada carrera que se dicta en la UNS posee una comisión curricular permanente que es la que vela y controla el desarrollo de la curricula. Casi todas las carreras poseen áreas pertinentes a los DDHH que están desarro-

lladas en diferentes formas. En tal sentido, el presente proyecto está destinado a coordinar acciones, entre distintas áreas de gestión con las comisiones curriculares de cada carrera, con el fin de abordar de manera integral el tema de la defensa de los DDHH en la formación de los alumnos. Se pretende que los egresados de cada una de ellas puedan adquirir competencias en el tema, que luego podrán llevar a la práctica en sus distintas áreas de desempeño.

Por otro lado se busca vehiculizar las actividades de investigaciones y extensión sobre el tema en cada una de las Unidades Académicas a fin de lograr que la UNS tenga presencia en toda su dimensión y especificidad.

---

### **Acciones**

Organización de las acciones que sobre la problemática de DDHH se desarrollen en distintos ámbitos de la Universidad en el marco de la Subsecretaría de Derechos Humanos sin que con ello pierdan las mismas su propia individualidad.

Coordinación, con los representantes de la cátedra de DDHH, de los distintos temas (posibilidades, recursos, visiones, etc.) relacionados con el desarrollo transversal de la misma en la política de la Universidad.

Convocatoria a los Secretarios Académicos de los Departamentos y los Coordinadores de las Comisiones Curriculares respectivas para el desarrollo de una agenda de trabajo. De dicho trabajo conjunto surgirán las acciones tendientes a la promoción, profundización y eventual desarrollo de áreas de DDHH en cada una de las carreras, procurando una estructuración transversal a las mismas.

---

### **Plazo estimado**

Coordinación con la cátedra de DDHH 2011-2012

Evaluación de planes y proyectos en términos de estrategia, política y de recursos 2012-2013

Desarrollo institucional 2012-2013

Convocatoria a los Departamentos 2012.

Desarrollo académico en los Departamentos 2012-2013.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría Privada del Rectorado

Secretaría General Académica

Cátedra de DDHH.

---

Tabla 9 - Eje Estratégico 1. Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos. Institucionalización de actividades en Derechos Humanos.

## 14. EJE ESTRATÉGICO2: GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA

### 14.2.1 Gestión de la Calidad Educativa

#### 14.2.1.1 Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS

#### Fundamentos

Entre las debilidades más importantes detectadas en el análisis FODA relacionadas al desempeño de los alumnos en la UNS, se registran la alta tasa de deserción y desgranamiento en los primeros años de carrera como así también el excesivo tiempo para finalizar la misma, respecto de la duración prevista en los planes de estudio.

En lo referente a la duración de las carreras, el análisis de los datos que presenta el Anuario 2008 UNS demuestra, que sobre un total de ochocientos (800) egresados de las trece (13) carreras que tuvieron más de veinte (20) egresados a lo largo de ese año, el promedio de duración de las carreras fue de 8.38 años, superando en un 67.6% los 5 años estipulados por plan. Asimismo, el estudio por carrera indica –que en promedio- ninguna de ellas logró disminuir los siete (7) años de duración.

Se ha detectado que uno de los momentos más complejos para los alumnos en el desarrollo de su experiencia universitaria, es la instancia final de la carrera. Distintos factores emocionales, económicos y personales inciden fuertemente en este tramo de los estudios y producen, en algunos casos, el abandono de la carrera o bien la prolongación indefinida de la misma. Las estadísticas indican que es en esta etapa donde también se produce una importante deserción y desajustes entre los tiempos reales de realización de una carrera y los tiempos previstos en los planes.

Es importante destacar que experiencias en otras universidades, avalan el hecho del impacto favorable que tiene, en la inserción de los alumnos en una Universidad, contar con docentes que hayan recibido un entrenamiento cualificado para desenvolverse en las primeras asignaturas de cada carrera. En este sentido, el perfil de docente en referencia es aquel que, junto a una efectiva capacidad comunicacional con los alumnos, sepa transmitir una visión global de la carrera que le permita al alumno reafirmar su vocación.

Para propender a un mejoramiento en el desempeño de los alumnos de la UNS, no sólo es necesario reforzar las instancias de ingreso y final de carrera mencionadas, sino que a la vez el trayecto educativo general debe ser abordado desde una perspectiva integral e integradora, capaz de favorecer la sinergia entre espacios curriculares, detectar y atender problemáticas específicas y generar una mayor receptividad hacia y desde los alumnos como principales interlocutores en el proceso.

---

#### Objetivos específicos

- Proponer líneas de trabajo que favorezcan la interacción entre los docentes de una misma carrera.
- Fortalecer los mecanismos de horizontalidad y acercamiento en la relación entre alumnos y docentes.
- Dotar a las asignaturas del primer año de cada carrera con los mejores docentes. Se deberá prestar especial atención a la capacidad comunicacional con los alumnos, la visión profesional y científica global de la carrera.
- Atender las especificidades pedagógicas de los alumnos con capacidades educativas diferentes.

- Analizar la discrepancia existente entre la duración teórica y efectiva de las carreras de grado con el propósito de establecer un diagnóstico que identifique los factores que dilatan la duración de las mismas. Proponer estrategias que contribuyan a corregir los desajustes.
- Brindar apoyo institucional a los alumnos que se encuentran en el último tramo de su carrera y proporcionarles un entrenamiento específico que facilite su inserción laboral.

### Descripción

Es muy importante, a nivel general, el esfuerzo que realizan los docentes de la UNS en pos de la formación de sus alumnos. De todas maneras debe reconocerse que hay mucho por hacer con el fin de mejorar los indicadores de desempeño (reducción de deserción y desgranamiento y reducción en la duración efectiva de las carreras). En tal sentido el presente proyecto se orienta a organizar actividades intra área departamental e interdepartamental con el objetivo de analizar en profundidad las problemáticas particulares a la luz de toda la información disponible y acordar la introducción de cambios sólidamente fundados que provean mejoras en el efectivo desempeño de los alumnos. Por otro lado, se busca concientizar a las Unidades Académicas sobre la importancia que tiene, en el desempeño de los alumnos en el primer año de carrera, la adecuada asignación de los profesores a cargo.

### Acciones

**Profesores de las primeras asignaturas:** Paulatinamente, las Unidades Académicas deberán ir estudiando alternativas posibles con el fin de dotar a los cursos del primer año de las carreras con los profesores con las mejores condiciones didácticas que acompañarán sus sólidos antecedentes en investigación o profesionales. Se considera que la implementación de la Especialización en Docencia de Nivel Superior propiciará las herramientas cualitativas específicas para el ejercicio de la docencia en la etapa inicial de formación de los alumnos. En tal sentido, se buscará ofrecer al alumno de primer año, no sólo el mejor abordaje de la asignatura respectiva, sino la mejor introducción posible a la carrera.

**Fortalecimiento de la modalidad de trabajo intra área departamental e interdepartamental.** Esta acción propone una mayor vinculación entre las cátedras que conforman las áreas departamentales, las áreas de una misma carrera y aquellas que interactúan con otros departamentos. Como es el caso de materias de un departamento que se dictan para carreras de otra unidad académica (usualmente denominadas materias de servicio). Esta modalidad de trabajo coordinada por las Secretarías Académicas y con participación de las respectivas Comisiones Curriculares, propiciará una mirada interdisciplinaria y transversal de las carreras que posibilitará ajustar temas de los programas, compatibilizar bibliografía y criterios, detectar problemas epistemológicos y operativos entre materias correlativas, etc.

**Reformulación del contenido y objetivos de la Encuesta de cátedra:** La encuesta de cátedra es una práctica instalada hace años en el trayecto universitario de la UNS. Se trata de una importante pauta de trabajo que contribuye a la democratización de la enseñanza al constituirse en un canal de opinión de los alumnos. Sin embargo, existe un consenso generalizado de que en la actualidad ha disminuido la utilidad de su aplicación. Por tanto, sería recomendable crear una comisión de amplia representación a los efectos de discutir el sentido y alcance de la encuesta de asignatura, a fin de acordar los ajustes que se consideren necesarios para que esta herramienta recupere su valor.

**Estrategias pedagógicas para alumnos con capacidades educativas diferentes.** La UNS (al menos en su trayecto superior), no cuenta con un abordaje especializado capaz de ofrecer alternativas pedagógicas al proceso de enseñanza-aprendizaje de alumnos con dificultades visuales, auditivas, motrices, y otras. Para avanzar en la resolución de esta situación, se sugiere encargar a la Asesoría Pedagógica el tratamiento de la problemática, de manera tal, que su equipo de profesionales, colabore con diversas herramientas de apoyo para el mejor desempeño académico de los casos individuales, como así también elaborar junto a los

docentes, abordajes específicos para el desenvolvimiento del cursado de las materias. Es importante prever que esta acción cubra las necesidades de las Escuelas dependientes de la UNS.

**Diagnóstico y estrategias para ajustar los tiempos de finalización de carrera según lo previsto en los planes:** Esta situación evidencia la necesidad de identificar los factores que dan lugar a dicha discrepancia. En tal sentido, se recomienda partir del análisis de la duración efectiva de las distintas carreras de la UNS a lo largo de los últimos diez (10) años. La información recabada permitirá verificar la sensibilidad de dicha duración a los cambios realizados en los planes de estudio de las carreras cuando corresponda, como también identificar si el desajuste se debe a dificultades propias del primer año (adaptación, asimilación de contenidos de base, etc.) que redundan en un retraso efectivo en relación al plan de estudios. En los casos en los que el limitante sea de tipo socio-económico, se sugiere, proveer al alumno un mayor nivel de información con respecto a los sistemas de becas existentes provenientes tanto de la UNS como de diversos programas del Ministerio de Educación de la Nación. Con ello, se pretende estimular en el alumno la búsqueda de oportunidades basadas en el mayor rendimiento académico posible.

El estudio necesariamente llevará a la revisión de sistema de correlatividades en los planes de estudio de carreras afines. En el caso de las carreras que han reducido el período de validez de ciertas cursadas por debajo de un (1) año, debería evaluarse cómo dicha medida se refleja en la duración promedio de la carrera. En términos académicos, si el promedio histórico de la carrera se vio afectado o no. Asimismo, se debería computar la incidencia en el índice de deserción de los alumnos en esta carrera. Otro aspecto a tener en cuenta se relaciona con el cursado paralelo. En ocasiones, una misma materia cursada por distintas carreras exhibe correlatividades distintas. Esto se evidencia preferentemente en materias de servicio.

En el caso de materias que solo se dictan un (1) cuatrimestre por año, y en función del número de alumnos que no logran alcanzar la cursada, se recomienda estudiar la factibilidad de su dictado en ambos cuatrimestres.

Finalmente, se propone la sistematización de la información resultante en el “Anuario UNS” para facilitar el acceso ágil y completo a la cuestión.

**Apoyo en la instancia de pre - egreso:** Un estudiante al término de sus estudios superiores ya cuenta con capacidad suficiente para desempeñarse en el circuito laboral, aún sin haber obtenido su título profesional. En muchas ocasiones, la necesidad de empleo por parte de los jóvenes y la aceptación de un trabajo en condición de “alumno avanzado” impactan negativamente en el desempeño del tramo final. Una iniciativa formulada a favor del egreso universitario, es el programa de becas al estímulo que financia el Ministerio de Educación de la Nación. Con el mismo propósito, sugerimos que la UNS estudie la viabilidad de complementar los recursos ya existentes para este fin, como también generar mecanismos que conduzcan a revertir la actual situación. Para ello, se recomienda reforzar la atención de las Unidades Académicas respecto de sus futuros egresados, a fin de conocer la realidad de cada uno de ellos y diseñar estrategias de acompañamiento y estímulo. Se sugiere capacitar a un equipo de docentes-tutores para coordinar el trabajo conjunto con los Departamentos en el apoyo a los alumnos para que alcancen exitosamente la finalización de sus carreras, hecho que contribuiría a fortalecer los lazos de pertenencia de los egresados con la UNS.

**Competencias genéricas:** Consiste en implementar métodos de entrenamiento y/o prácticas profesionales que permitan al futuro egresado tomar contacto con las modalidades de trabajo de cada disciplina y familiarizarse en el uso de tecnologías y procedimientos específicos. Asimismo, la noción de “competencias”, incluye la adquisición de destrezas personales para razonar y actuar frente a los hechos, hallar soluciones y dar respuestas efectivas en el entorno laboral-profesional.

Dentro de estas competencias genéricas se contemplan aquellas que capacitan a los futuros egresados a desarrollar competencias informacionales utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). El propósito de la implementación de esta herramienta conlleva la finalidad de reconocer cuándo se necesita información, cómo se localiza y cuáles son los métodos de aprendizaje, evaluación y uso eficaz. La Biblioteca Central, la Biblioteca del CEMS y la Biblioteca de Humanidades, han desarrollado diversas estrategias al respecto.

**Plazo estimado**

Dos (2) años

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General Técnica, Secretaría General Académica, Asesoría Psicopedagógica, Secretaría General de Bienestar Universitario, Departamento de Sanidad, Dirección General de Sistemas de Información, CEMS, Unidades Académicas.

---

Tabla 10 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño de los alumnos de la UNS.

**14.2.1.2 Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño académico de los alumnos de la UNS**

**Eje estratégico** Gestión de la Calidad Académica.

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa.

**Proyecto** Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño académico de los alumnos de la UNS.

**Fundamentación**

Las principales dificultades que se detectan en el cursado de las asignaturas de la mayoría de las carreras, se relacionan con una inadecuada proporción entre la cantidad de alumnos y el número de docentes a cargo de materias numerosas. Se observan en algunos casos, limitaciones en equipamientos de laboratorios y en otras áreas de trabajo, que lesionan o minimizan las posibilidades de realización de las actividades propuestas.

Una relación de mayor reciprocidad y acercamiento entre docentes y alumnos y de alumnos entre sí, estimularía la práctica áulica y permitiría la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras que, en el funcionamiento actual de las cátedras, difícilmente puedan abordarse.

Así también, un conocimiento más individualizado de cada alumno, propiciaría al docente la oportunidad de colaborar en la resolución de problemas vinculados al aprendizaje, tanto como oficiar de mediador entre el alumno y el docente tutor.

A partir de experiencias de otras universidades, se sabe que el conocimiento individualizado de los estudiantes inscriptos en el cursado de cada materia se facilita con la conformación de una Agenda de Cátedra, que consta del nombre de cada alumno, individualizado con su foto personal y datos de contacto. De manera recíproca, los estudiantes también contarían con los mismos datos personalizados del equipo docente que constituye la cátedra a cursar.

Entre los requerimientos más importantes que presenta la población estudiantil se encuentra la demanda de ampliar la disponibilidad de horarios de cursados de las materias. La actual organización de los horarios de clase y la ausencia de alternativas para los alumnos que cursan y trabajan, constituye una de las problemáticas que impacta directamente en la deserción, en la prolongación excesiva de los tiempos de finalización de las carreras y en la no elección de la UNS como Universidad en la que un alumno se inserte.

---

## Objetivos específicos

- Promover una relación más personalizada entre docente y alumno que favorezca el trabajo áulico y genere instancias de monitoreo cualitativo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
  - Proponer cambios sobre la actual organización del cursado de asignaturas.
  - Racionalizar el empleo de los recursos existentes y planificar mecanismos para incrementarlos, según un orden de prioridades.
- 

## Descripción

El presente proyecto contempla acciones tendientes a mejorar el desarrollo de las actividades de docencia en lo relativo al tamaño de los cursos, comunicación de todas las personas involucradas, organización de horarios y utilización de recursos.

Considerando las situaciones planteadas y teniendo en cuenta la capacidad de recursos actuales, este proyecto convoca -en primera instancia- a analizar las posibilidades disponibles para efectuar ajustes que avancen en la solución de los problemas, al tiempo de planificar en etapas el incremento de los recursos necesarios para alcanzar el nivel óptimo de las condiciones de trabajo.

---

## Acciones

Definición de un límite máximo de cien alumnos en todos los cursos: subdividir los cursos de materias numerosas en comisiones más reducidas para que la interacción entre alumno y docente sea más fluida.

Incremento de los recursos para el dictado de clases: analizar las necesidades de los Departamentos y estructurar un programa progresivo que permita aumentar la dotación de auxiliares por comisión, aulas, equipamientos en laboratorios y demás requerimientos.

Agenda de Cátedra: se sugiere la elaboración de una pieza comunicacional de uso renovable en cada asignatura, que oficiaría de “carta de presentación” entre los alumnos y equipo docente. La misma constaría de la nómina de inscriptos en el cursado de la materia por cuatrimestre, a la que se le añadiría la foto de cada alumno y una breve referencia de utilidad (lugar de procedencia, año de ingreso a la carrera, etc.). De manera recíproca, la agenda de cátedra debe contener los nombres, cargos y un currículum sintético del equipo docente, también individualizados con su foto personal. Se trata de una aplicación sencilla a incorporarse en la página web de cada cátedra, que propiciaría un contacto más personal entre alumnos y docentes.

Alternativas de ampliación de la franja horaria de clases: se recomienda estudiar la factibilidad del dictado de aquellas materias que presentan mayores dificultades de asistencia con replique en horario diurno y vespertino/noche o en contra-cuatrimestre. También se buscará, de manera coordinada entre los Secretarios Académicos de los distintos Departamentos y el Secretario General Académico, diseñar un mecanismo de asignación de horarios clase que contemple una mejor distribución para los alumnos que van con el plan de estudios.

Fortalecimiento de la Comisión de Acceso Universal: la UNS cuenta con una Comisión de Acceso Universal recientemente creada para tratar temas relacionados con las dificultades geográficas, socioeconómicas, de género y distintas discapacidades físicas que pudieran complicar el ingreso o la continuidad de los alumnos en la Universidad. El objetivo de esta comisión es elaborar un diagnóstico de la población universitaria que se encuentra en alguna de las situaciones mencionadas, iniciando la tarea con los alumnos que presentan dificultades físicas. Se recomienda evaluar y dotar a la comisión de los recursos que sean necesarios para que logre una mayor capacidad de acción sostenida en el tiempo, a los efectos de dar respuesta a las necesidades específicas de toda la comunidad estudiantil de la UNS, alcance que debe incluir a las Escuelas dependientes del CEMS.

Conectar Igualdad: se deberá también comenzar a evaluar de qué manera y con qué recursos la Universidad va a recibir, continuar y potenciar a los alumnos del nivel secundario que provengan de la experiencia educativa “Conectar Igualdad”, dispuesta en el año 2011 por el Ministerio de Educación de la Nación. La utilización de dispositivos tecnológicos como herramientas de estudio supone un cambio que atraviesan las modalida-

des de cursado, tanto como lógicas de pensamiento, metodologías y planteos de contenidos curriculares. En este sentido, se considera oportuno anticiparse a los cambios, planificando acciones de adaptación y /o reconversión que incluirán la reducción de cursos y el equipamiento de los espacios.

---

### **Plazo estimado**

Dos (2) años.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Técnica – Secretaría General Académica – Asesoría Psicopedagógica, Secretaría de Bienestar Universitario, CEMS, Unidades Departamentales.

---

Tabla 11– Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad de desempeño académico de los alumnos de la UNS.

## **14.2.1.3 Internacionalización de los Planes de Estudio**

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Internacionalización de los Planes de Estudio

### **Fundamentos**

Hay un consenso generalizado sobre la importancia que tiene, en la formación de un graduado, la realización de una experiencia de movilidad internacional durante el desarrollo de su carrera. Este tipo de experiencias, además de enriquecer la formación académica del estudiante, le muestran otras realidades con una marcada diversidad cultural, social y lingüística que fomentan el desarrollo de nuevas aptitudes de integración y liderazgo en el futuro profesional universitario. Sin embargo, resultará muy difícil, al menos por un buen tiempo, llegar a involucrar a la totalidad de la comunidad universitaria en este proceso. En tal sentido, deberán instrumentarse acciones tendientes a extender los beneficios de la internacionalización a la totalidad de los alumnos de la Universidad. Este principio ya ha adquirido un nombre particular en las instituciones de educación superior en el mundo y se lo denomina “internacionalización en casa” (IenC). La IenC se entiende como el desarrollo de una competencia académico-profesional internacional e intercultural en todos los actores institucionales académicos (estudiantes, docentes e investigadores). Se entiende que es necesario desarrollar esta actitud en diferentes segmentos institucionales e impactar en la reformulación de planes de estudio, innovación, contextualización y actualización pedagógica, movilización de recursos de la comunidad, entre otros, para lograr la institucionalización de la dimensión internacional y consolidar el posicionamiento de las universidades en el mercado laboral mundial. De este modo, la internacionalización pasaría a ser un beneficio para todos los universitarios y no sólo para los que logran participar en un programa de movilidad.

Entre los componentes más tradicionales de la internacionalización, uno de los que tiene menor desarrollo, sobre el cual se han generado últimamente mayores expectativas y que está ligado estrechamente con acciones de internacionalización en casa es la internacionalización del currículum.

Esta dimensión de la internacionalización reúne los siguientes componentes:

- planes de estudio que apuntan al desarrollo de competencias que permiten integrar al currículum estándares internacionales reconocidos fuera del ámbito nacional;
- utilización de créditos académicos que permiten realizar una comparación de las asignaturas/módulos de las titulaciones;
- programas de doble titulación o titulación conjunta con universidades extranjeras;
- innovaciones pedagógicas: programas/asignaturas/módulos dictados en otro idioma.

En diferente escala todos estos aspectos forman parte de las nuevas discusiones a nivel nacional, regional e internacional, las cuales nos remiten a experiencias concretas desarrolladas en Europa y América Latina.

---

### **Objetivos específicos**

- Facilitar el desarrollo de vínculos comunicacionales entre los alumnos internacionales de grado y posgrado que nos visitan y todos los alumnos interesados de la UNS.
  - Fomentar las actitudes interdisciplinarias e interculturales en los alumnos avanzados de las carreras de grado mediante la organización de debates y talleres de análisis y elaboración de propuestas sobre temas vinculados con problemáticas regionales con la participación de expertos internacionales, alumnos internacionales interesados en las temáticas y profesores de la casa con experiencia internacional sobre el tema.
  - Contar con pautas de orientación para los procesos de modificación de planes de estudio de las carreras de grado de la UNS, a los efectos de que con los nuevos planes de estudio se faciliten los procesos de movilidad y la doble titulación.
  - Continuar aumentando el número de estudiantes internacionales que realizan actividades académicas en la UNS (2007:7 estudiantes; 2008:13 estudiantes; 2009: 22 estudiantes; 2010: 37; 2011: 42) a fin de contar con clases multiculturales en todas las carreras de la UNS. La meta es llegar a recibir 100 estudiantes por año.
- 

### **Acciones**

- Organización de actividades académicas, culturales, sociales y deportivas con los alumnos internacionales que nos visitan y los alumnos de la UNS con el fin de promover los contactos entre ambos grupos.
- Acondicionamiento de un espacio de encuentro para los alumnos internacionales y los alumnos de la UNS.
- Reconocimiento adicional de los seminarios, cursos, materias completas, etc. impartidos por docentes de la UNS en inglés en cualquiera de las disciplinas y formatos.
- Promoción de la participación de profesores internacionales en el pregrado durante sus estancias cortas (por proyectos de investigación, cursos de posgrado, visitas académicas, etc.) para impartir docencia en inglés.
- Organización de debates y talleres de análisis prospectivo y elaboración de propuestas sobre temas vinculados a problemáticas regionales con la participación de expertos internacionales, alumnos internacionales interesados en los temas y profesores de la casa con experiencia internacional sobre el tema.
- Incremento del personal dedicado a la atención de alumnos internacionales.
- Crecimiento del número de convenios internacionales con instituciones prestigiosas del mundo.
- Evaluación de oportunidades de intercambio y colaboración con las instituciones con las que la UNS tiene convenios bilaterales
- Promoción de la UNS como destino de intercambio para alumnos internacionales.

**Descripción**

El proyecto contempla el desarrollo de una serie de iniciativas que posibilite llegar con los beneficios de la internacionalización a todos los alumnos, docentes e investigadores de la UNS, aún aquellos que no puedan participar en programas de movilidad.

---

**Plazo estimado**

Un (1) año.

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Subsecretaría de Relaciones Internacionales.

Secretaría General Académica.

Secretaría General de Ciencia y Tecnología.

Unidades Académicas.

---

Tabla 12 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Internacionalización de los planes de estudio.

**14.2.1.4 Enseñanza de Idiomas**

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Enseñanza de Idiomas

**Fundamentos**

El desarrollo de competencias comunicacionales en lenguas extranjeras ocupa un espacio prioritario en la construcción de un currículum internacional. El dominio de lenguas adicionales constituye una manera diferente de ser y actuar en el universo académico; un modo de acceso a nuevas culturas, una manera diferente de enfrentarse a otras formas de pensar, trabajar y prepararse profesional y personalmente para una realidad donde lo internacional no es una opción sino una realidad. En este sentido, el dominio del idioma inglés en particular, cobra una importancia fundamental, ya que es uno de los idiomas más usados alrededor del mundo. Se estima que aproximadamente 337 millones de personas hablan inglés como primer idioma, mientras que unos 350 millones de personas lo usan como segunda lengua. Es idioma oficial, o tiene un status especial, en unos 75 territorios en todo el mundo. El estudio de dicho idioma se ha convertido en casi obligatorio a nivel universitario y laboral en todas partes del mundo. Es la herramienta que permite la comunicación con personas de otros países. Por tal razón, es indiscutible que se ha convertido en el idioma generalizado de comunicación. Poseer conocimientos de inglés es un requisito indispensable para la mayoría de las carreras y es utilizado en el estudio de casi todos los campos académicos, en especial en las carreras tecnológicas.

Complementariamente cabe destacar también que la UNS ha visto un marcado incremento en el número de estudiantes internacionales que realizan estudios en sus aulas, lo cual se debe a la calidad de sus estudios de grado y posgrado en una gran variedad de disciplinas, que han logrado muy buena calificación en los procesos de acreditación y a su ubicación estratégica entre la Pampa, la Patagonia y el Océano Atlántico, lo cual constituye un especial atractivo para diversas especialidades (Geografía, Turismo, Geología, Ocea-

nografía, Biología, Antropología, etc.). La llegada de estudiantes internacionales a nuestras aulas puede ser concebida también como componente de la internacionalización en casa, si se la aborda institucionalmente como una política en sí misma.

Una de las principales barreras para avanzar con los procesos de intercambio de alumnos, lo constituye el idioma en que se dictan los cursos. En la actualidad, una gran cantidad de universidades en países que no tienen al inglés como lengua materna, cuentan con un menú de cursos en idioma inglés.

---

### Objetivos específicos

- Ampliar la oferta de cursos de idioma inglés y de otros idiomas.
- Sensibilizar a la comunidad estudiantil sobre la importancia de tener un manejo adecuado de la lengua inglesa y la conveniencia de adquirir una tercera lengua.
- Fomentar el estudio de otros idiomas.
- Insertar el idioma portugués y la cultura brasilera como instrumento de integración regional.

---

### Acciones

- Participación en redes académicas y proyectos del Mercosur para la creación de cursos de idioma portugués que también contemplen la cultura brasilera.
- Establecimiento de nuevos niveles de dominio del idioma inglés que involucren a las cuatro macrodestrezas comunicativas (escritura, lectura, escucha y habla).
- Solicitud de la creación de Lectorados y Cátedras en las lenguas que actualmente no se ofrecen dentro del ámbito de la UNS (portugués, chino, francés y alemán) a las Embajadas, Agencias y Establecimientos de formación en lenguas extranjeras.
- Diseño de un programa dirigido a las Unidades Académicas enfocado a la promoción del desarrollo de cursos estables en idioma inglés y la formación del Personal Docente e Investigador que se comprometa a llevarlos a cabo.
- Diseño de un programa que apunte a desarrollar en los docentes involucrados, el compromiso de modificar, actualizar y dinamizar, desde una perspectiva internacional, sus planes de estudio, incluyendo en los mismos bibliografía en idioma inglés y la posibilidad de dictado de clases en esta lengua.
- Difusión a nivel internacional del menú de cursos dictados en inglés.
- Reconocimiento, con un peso adicional, de los créditos docentes impartidos en inglés en cualquiera de las disciplinas y formatos (seminarios, cursos, materias completas, etc.) que se dicten en este idioma.
- Diseño de un programa dirigido a los docentes e investigadores para la redacción y presentación de trabajos científicos en inglés.
- Ofrecimiento de un servicio de corrección de resúmenes en inglés a los docentes investigadores de la UNS.
- Promoción de la participación de profesores internacionales en los cursos de pregrado durante sus estancias cortas (por proyectos de investigación, cursos de posgrado, visitas académicas, etc.) para impartir docencia en idioma inglés.
- Organización de seminarios y talleres de sensibilización, orientados a la comunidad estudiantil, sobre la importancia de tener un manejo adecuado de la lengua inglesa y la conveniencia de adquirir una tercera lengua.

---

### Descripción

El proyecto contempla el desarrollo de una serie de iniciativas que posibiliten el crecimiento del Programa de Idioma Inglés para llegar a más actores de la comunidad universitaria y con niveles más altos de manejo de la lengua e incorporar otras lenguas, en especial el portugués.

**Plazo estimado**

Un (1) año.

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Subsecretaría de Relaciones Internacionales.

Secretaría General Académica.

Secretaría General de Ciencia y Tecnología. Unidades Académicas.

---

Tabla 13 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Enseñanza de idiomas.

**14.2.1.5 Seguimiento de los Alumnos de Movilidad**

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Seguimiento de los Alumnos de Movilidad

**Fundamentos**

En los últimos años, se ha hecho cada vez más evidente que la colaboración con otras Instituciones de Educación Superior es un instrumento estratégico para la formación académica y profesional de nuestros estudiantes. La UNS ha visto un marcado incremento en el número de estudiantes internacionales que realizan estudios en sus aulas y al mismo tiempo cada vez son más los estudiantes de la UNS que realizan estudios o pasantías en el exterior.

Los procesos de movilidad hasta el momento se efectúan sin llevar adelante un proceso orgánico de seguimiento a los efectos de preparar, de la mejor manera posible, a los alumnos antes y después de realizar el viaje.

Por otro lado, toda la experiencia de movilidad debe ser capitalizada a partir de la sistematización de los datos estadísticos que se van generando.

---

**Objetivos específicos**

Contar con una instancia de apoyo psicopedagógico para los alumnos que realizan una movilidad antes y al regreso de la misma.

Contar con una instancia de apoyo psicopedagógico para los alumnos que llegan a la UNS por distintos programas de movilidad y convenios bilaterales.

Contar con datos estadísticos sistematizados sobre las experiencias de los estudiantes que vienen a la UNS y de los estudiantes de la UNS que realizan estudios o pasantías en el exterior.

---

**Acciones**

- Organización, conjuntamente con el gabinete psicopedagógico dependiente de la Secretaría General Académica, de actividades de apoyo psicopedagógico para los alumnos que realizan una movilidad antes y al regreso de la misma, y para los alumnos internacionales que visitan la UNS.

- Mejoramiento de los procesos de selección de estudiantes de la UNS que participan en programas de movilidad para garantizar su rápida adaptación a una cultura diferente.
- Diseño de encuestas on line y creación de una base de datos sobre las experiencias de movilidad que sirva para el mejoramiento de las funciones que cumplen las distintas unidades de la UNS en los procesos de movilidad.

### **Descripción**

El presente proyecto contempla instancias de apoyo psicopedagógico tanto para los alumnos de la UNS, antes y después de efectuar su experiencia de movilidad, como para los alumnos extranjeros que realicen estancias académicas con nosotros.

El proyecto también plantea el desarrollo de una serie de iniciativas que posibilite realizar un seguimiento y evaluación detallada de los estudiantes que participan en programas de movilidad.

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Subsecretaría de Relaciones Internacionales.

Secretaría General Académica.

Secretaría General de Bienestar Universitario

Unidades Académicas

Tabla 14 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Seguimiento de los alumnos de movilidad.

## **14.2.1.6 Indicadores Académicos**

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Indicadores Académicos

### **Fundamentos**

A los efectos de evaluar en el mediano y largo plazo el impacto de las políticas de mejoramiento de la calidad educativa, es necesario contar con indicadores claros, precisos y sostenidos en el tiempo.

En lo relativo a la internacionalización de la Universidad, se requiere de indicadores que puedan medir las actividades vinculadas a tal proceso. Entre otros, se deberá tener en cuenta la movilidad estudiantil, los estudiantes internacionales en las aulas, los cursos especiales para estudiantes internacionales, la movilidad de profesores, los profesores extranjeros enseñando a estudiantes locales, los programas de doble titulación

y otros estudios conjuntos, la oferta de idiomas y clases en inglés, los cursos a distancia internacionales, la realización de prácticas profesionales en el exterior, etc.

---

### **Objetivos específicos**

- Generar un glosario de indicadores que permitan medir la evolución de las políticas de mejora de la calidad educativa.
  - Generar un glosario de indicadores que permitan medir el grado de internacionalización de la UNS siguiendo los parámetros regionales y nacionales establecidos.
- 

### **Acciones**

- Generación de un compendio de indicadores de desempeño académico y de internacionalización en línea con los utilizados a nivel nacional y que incluya las particularidades de nuestra Universidad. Para llevar adelante este glosario la Secretaría General Académica trabajará de manera conjunta con las Secretarías Académicas Departamentales.
  - Presentación de los mismos para su aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.
  - Coordinación, con la Dirección General de Sistemas Informáticos, de la instrumentación de los mismos.
  - Inclusión de los indicadores en el anuario de la UNS.
- 

### **Descripción**

El proyecto se orienta a la organización de las actividades tendientes al desarrollo de indicadores de desempeño académicos como así también del grado de internacionalización de la UNS. Estos indicadores son de suma importancia a los efectos de realizar un correcto análisis de las políticas que se instrumentan.

---

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Subsecretaría de Relaciones Internacionales.

Secretaría General Académica.

Unidades Académicas

---

Tabla 15 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Indicadores Académicos.

### 14.2.1.7 “Internacionalización en Casa”: reconocimiento de estudio

**Eje estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** “Internacionalización en Casa”: reconocimiento de estudio

#### Fundamentos

Hay un consenso generalizado sobre la importancia que tiene, en la formación de un graduado, la realización de una experiencia de movilidad internacional durante el desarrollo de su carrera de grado. Este tipo de experiencias, además de enriquecer la formación académica del estudiante, le muestran otras realidades con una marcada diversidad cultural, social y lingüística que fomentarán el desarrollo de nuevas aptitudes de integración y liderazgo en el futuro profesional universitario. Sin embargo, a su regreso a su institución de origen, se encuentra con un sistema de reconocimiento académico bastante burocrático y no estandarizado que, en algunos casos, llega a complicar su situación académica en la UNS.

#### Objetivos específicos

- Reconocer plenamente todas las actividades académicas (materias, cursos, prácticas profesionales, etc.) que realizan los estudiantes de la UNS en prestigiosas instituciones en el exterior.
- Orientar a los estudiantes en la selección de las actividades que realizarán a fin de que puedan ser reconocidas a su regreso e incorporadas en sus registros académicos.
- Diseñar los mecanismos institucionales necesarios para la creación de dobles titulaciones tanto en grado como en posgrado.
- Fomentar la co-tutela de tesis de posgrado con reconocidas instituciones educativas y centros de investigación del mundo.

#### Acciones

- Instauración de mecanismos de homologación o reconocimiento de las asignaturas realizadas por estudiantes de la UNS en otras universidades como parte de las correspondientes a los planes de estudios vigentes en la UNS.
- Realización de prácticas profesionales obligatorias para los estudiantes de la UNS en instituciones de otros países a fin de enriquecer el menú de posibilidades de acceso a experiencias en empresas y organismos muy diversos.
- Suscripción de un contrato académico previo a la partida de los estudiantes en el que se detallen las actividades que realizará en la institución extranjera y cómo se reconocerán esas actividades a su regreso.
- Implementación de tablas de conversión de calificaciones con los sistemas de calificaciones de los diferentes países.
- Promoción de los acuerdos tendientes a la implementación de dobles titulaciones con aquellas instituciones del exterior con las que se han logrado sólidos lazos de cooperación.
- Actualización de la normativa de la UNS con el fin de facilitar los procesos de dobles titulaciones en grado y posgrado

#### Descripción

El proyecto contempla el desarrollo de una serie de iniciativas que posibiliten el reconocimiento pleno de las actividades realizadas por estudiantes de la UNS en instituciones extranjeras.

**Plazo estimado**

Un (1) año.

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Subsecretaría de Relaciones Internacionales.

Secretaría General Académica.

Unidades Académicas.

---

Tabla 16 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. “Internacionalización en casa”: reconocimiento de estudio.

### 14.2.1.8 Especialización en Docencia de Nivel Superior

**Eje estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Especialización en Docencia de Nivel Superior

**Fundamentos**

La revisión de las prácticas y metodología de la enseñanza y el debate en torno a la proyección y sentido de quienes conforman la comunidad académica, se imponen como una necesidad insoslayable en el contexto de una Universidad que avanza sobre la segunda década del Siglo XXI.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior (Unesco, 1998), establece una serie de consideraciones pertinentes a tener en cuenta:

*“En un mundo en rápido cambio se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior que debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige en la mayor parte de los países reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.” (...)* *“Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar y buscar soluciones a los problemas que se plantean en la sociedad; aplicar los conocimientos y sentido crítico y asumir responsabilidades sociales.” (...)* *“Ello implica desarrollar una pedagogía reflexiva, crítica de las prácticas tradicionales de enseñanza superior, superando la separación entre los que producen conocimiento (investigadores), los que lo aplican en la resolución de problemas (profesionales), los que enseñan (profesores) y los que investigan y teorizan acerca de cómo se enseña y aprende (pedagogos). Implica examinar y modificar las situaciones de investigación y las de enseñanza y aprendizaje, así como las capacidades y comportamientos de buena parte de los docentes y gestores universitarios”.*

*“Para alcanzar estos objetivos, puede ser necesario reformular los planes de estudio y utilizar métodos nuevos y adecuados que permitan superar el mero dominio cognitivo de las disciplinas; se debería facilitar el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos, y fomentarlos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia. La enseñanza de las normas*

*relativas a los derechos humanos y la educación sobre las necesidades de las comunidades del mundo entero deberían quedar reflejadas en todas las disciplinas. El personal académico debería desempeñar una función decisiva en la definición de los planes de estudio.*

*Los nuevos métodos pedagógicos también supondrán nuevos materiales didácticos. Estos deberán estar asociados a nuevos métodos de examen, que pongan a prueba no sólo la memoria sino también las facultades de comprensión, la aptitud para las labores prácticas y la creatividad.”*

Confrontando estos lineamientos generales con la realidad específica de la UNS, cabe reconocer la necesidad de plantear una revisión crítica de las prácticas y métodos tradicionales de docencia, a la luz de una reflexión más profunda sobre los objetivos y fines de la educación de nivel superior.

La mayoría de los equipos docentes perciben que la no obtención de resultados satisfactorios o bien, moderadamente satisfactorios, se asocia a la complejidad que hoy asume el proceso de enseñanza –aprendizaje y a la relación docente –alumno, bajo el paradigma del “nuevo sujeto de la educación”. En muchas ocasiones, esta situación revela desencuentros entre intereses, motivaciones, expectativas y lógicas de pensamiento que desorientan y tensionan el trabajo cotidiano y los logros a alcanzar.

Por parte de los profesores y auxiliares existe la voluntad por innovar e introducir cambios en sus métodos de enseñanza y en el trabajo áulico. Sin embargo, la problemática excede las posibilidades de los esfuerzos individuales y requiere de una capacitación específica respecto al empleo de nuevas herramientas didácticas y tecnologías encuadradas en los avances de la pedagógica actual.

La incorporación de instrumentos y procedimientos aggiornados a las demandas de la educación del Siglo XXI constituye una de las variables de cambio que se proponen para la formación de los alumnos de la UNS. Sin embargo, la problemática no se limita a resolver cuestiones operacionales sino que involucra la puesta en análisis y discusión de una serie de temas que dan sentido al carácter y naturaleza de la institución y su comunidad, tales como la inclusividad y la responsabilidad y/o función social del conocimiento.

---

### **Objetivos específicos**

- Generar políticas de gestión académica que promuevan una mejora continua de la calidad de la enseñanza en la Universidad.
- Jerarquizar el rol del docente del nivel superior.
- Institucionalizar una nueva relación entre investigación pertinente, formación relevante y atención efectiva a las necesidades de la sociedad. (CIN, 1999).
- Formar técnicos, profesionales, académicos y científicos de vanguardia, acorde a los requerimientos actuales y futuros y capacitados para aplicar el conocimiento como herramienta para el bienestar colectivo y la transformación social.
- Propiciar en el cuerpo docente una cultura de constante perfeccionamiento pedagógico, didáctico y disciplinar.
- Favorecer una renovación de los métodos, prácticas y medios de transmisión del saber que potencien en el alumno el pensamiento crítico, la creatividad y el interés por aprender.
- Ofrecer a los docentes espacios de actualización didáctica y pedagógica para las áreas curriculares de todas las carreras de grado.
- Fortalecer y/o incorporar el uso de las nuevas tecnologías de información en los procesos de enseñanza–aprendizaje, como herramientas asociadas a nuevos enfoques pedagógicos integrales e integrados.
- Brindar a los docentes formación en el uso de los recursos de información, y en particular los electrónicos, que se ofrecen a través de las bibliotecas de la UNS.
- Mejorar la formación y la actualización del plantel académico a través de la realización de especializaciones inherentes a la función docente.

- Ponderar como antecedente meritorio en el Reglamento de Concursos las acreditaciones en especialización en docencia de nivel superior.
- 

### **Descripción**

La centralidad de los temas y enfoques planteados en este proyecto requieren de un abordaje institucional, sistemático y formalizado. Por lo tanto, la propuesta apunta a la creación de una Especialización en Docencia de Nivel Superior, estructurada en los alcances de una carrera de posgrado, según las características, incumbencias y titulación de una diplomatura o especialización. Los docentes profesores y auxiliares de planta, como los aspirantes a ocupar cargos (particularmente alumnos avanzados que se presentasen a cargos de Ayudantes B), podrán acceder a dicho nivel de capacitación. No revestirá carácter obligatorio, si bien se recomendará la realización por parte de la comunidad docente de todas las Unidades Académicas. El diseño de la especialización deberá encontrar el equilibrio entre flexibilidad, agilidad e interés por incorporar capacitación. El desafío será que el docente la acepte como un espacio útil y motivador y no como una carga más a sus obligaciones. A cada etapa de avance en la carrera, le corresponderán determinados créditos que calificarán con puntaje, según lo designe el reglamento de concursos docentes. Asimismo, podría evaluarse la posibilidad de asignarse un incentivo económico a los docentes que asumiesen el compromiso de obtener el título de Especialidad en Docencia de Nivel Superior.

---

### **Acciones**

- Elaboración de un diagnóstico sobre los fines y resultados de la formación y de la situación actual del proceso de enseñanza –aprendizaje en el ámbito de la UNS, que contemple las opiniones de directivos, docentes, alumnos y demás actores involucrados en la problemática. Este ejercicio participativo conlleva el propósito de movilizar un amplio debate que permita registrar dificultades concretas, intereses compartidos o contrapuestos y expectativas alcanzadas y/o deseadas. Las conclusiones del diagnóstico serán de suma importancia para establecer los objetivos de la especialización.
  - Conformación de una Comisión Asesora Ad hoc encargada de la propuesta de diseño de la Especialización en Docencia de Nivel Superior para la UNS. La misma estará integrada por funcionarios de la Secretaría de Posgrado y Secretaría General Académica, autoridades, representantes departamentales y consultores externos, según resolución del CSU; cuerpo que fijará las tareas y alcances de la comisión.
  - Análisis de factibilidad legal y presupuestaria del proyecto que presentará la Comisión al CSU.
  - Adecuación del Reglamento de Concursos Docentes a los efectos de contemplar calificación de carrera.
  - Aprobación de la carrera de Especialización en Docencia de Nivel Superior
  - Implementación de la misma.
- 

### **Plazo estimado**

Dos (2) años

---

### **Unidad de gestión**

CSU, Secretaría General de Posgrado, Secretaría General Académica, Unidades Académicas.

---

Tabla 17 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Especialización en Docencia de Nivel Superior.

## 14.2.1.9 Fortalecimiento del área de Educación a Distancia

**Ejes estratégicos** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad Educativa

**Proyecto** Fortalecimiento del área de Educación a Distancia

### Fundamentos

La modalidad de enseñanza no presencial es eficaz en la medida en que se aprovechan los entornos virtuales que ofrecen las nuevas tecnologías, brindando un aprendizaje libre de las restricciones espacio-tiempo. Pero para ello se requiere, además de una plataforma adecuada, una continua comunicación (virtual) entre los estudiantes y el profesor. La inclusión de alumnos de la región (tanto para el desarrollo de los cursos de nivelación como para el dictado de diversos programas académicos) como el desarrollo de la educación continua para profesionales y/o personal administrativo y técnico de la UNS, requiere de una infraestructura de educación a distancia con capacidad suficiente para llevar a cabo dichas tareas.

La mejora de los procedimientos administrativos y la gradual inserción en la UNS de técnicas de gobierno electrónico, requieren del desarrollo de múltiples y diversos cursos de capacitación, muchos de los cuales deberán desarrollarse mediante el sistema de educación a distancia.

Dicho sistema resultaría además sumamente significativo en lo concerniente a afrontar la necesidad estratégica de nuestra Universidad de tener presencia en la región con su potencial académico, tanto en grado como en posgrado”.

---

### Objetivos específicos

- Promover el dictado de carreras terciarias, cursos de nivelación y otras ofertas académicas por parte de las distintas Unidades Académicas mediante la plataforma Virtual Continuar UNS.
- Facilitar el desarrollo de cursos de capacitación del personal Administrativo y Técnico de la UNS.
- Fortalecer la capacidad tecnológica y profesional de la plataforma Continuar UNS.
- Establecer políticas y estrategias de seguridad en la plataforma en lo que se refiere a los sistemas informáticos, en especial en cuanto al dictado de las diversas carreras.
- Producir una reingeniería de base en cuanto a la capacitación administrativa-técnica continua aplicando conceptos y estándares de Calidad.
- Realizar cursos de perfeccionamiento docente a través de los cuales el personal profesional pueda adquirir manejo y conocimientos pedagógicos.
- Capacitar al personal en temas de manejo de la plataforma Virtual UNS.
- Ampliar la presencia académica de la UNS en toda la región de incumbencia.

---

### Descripción

El presente proyecto está orientado a fortalecer el área técnica e incrementar los recursos humanos dedicados a los procesos de educación a distancia para el dictado de cursos, carreras cortas y capacitación del personal administrativo-técnico a través de la plataforma virtual Continuar UNS.

Se pretende, a través de la misma, brindar mejores servicios a la comunidad, optimizando la gestión pública universitaria, generando nuevos espacios de participación con inclusión plena a través de carreras técnicas terciarias y actividades de capacitación del personal.

### **Acciones**

- Desarrollo de un plan de expansión a mediano plazo a los efectos de fortalecer el sistema de educación continua a través del portal Continuar UNS.
  - Confección de un relevamiento de la actividad que pueda desarrollarse a través de la misma (cursos de nivelación, carreras cortas, cursos de capacitación del personal no docente, etc.).
  - Dotación al área de la plataforma Continuar UNS de los recursos humanos con la capacidad técnica necesaria para llevar a cabo las tareas vinculadas a la expansión de la misma.
  - Provisión de las instalaciones y equipos acordes para concretar dicha expansión.
  - Asignación de las horas cátedra necesarias para los profesores tutores.
- 

### **Plazo estimado**

- Diagnóstico durante 2012.
  - Diagramación, estudios y propuestas 2012.
  - Puesta en marcha 2013.
  - Mantenimiento y actualizaciones a partir de 2014.
- 

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Posgrado y Educación Continua.

Secretaría General Técnica. Subsecretaría de Recursos Humanos.

Dirección General de Personal. Unidades Académicas.

---

Tabla 18 – Eje estratégico 2. Gestión de la calidad educativa. Fortalecimiento del área de Educación a Distancia.

## **14.2.2 Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología**

### **14.2.2.1 Posgrados Genéricos**

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Posgrados Genéricos

### **Fundamentos**

El constante aceleramiento de las innovaciones y avances de la ciencia y la tecnología que se espera sea la norma en esta primera mitad del siglo XXI, lleva inexorablemente a una cada vez mayor diversificación de las temáticas científicas por una parte y a la ampliación de los enfoques de abordaje de las mismas por otra. Para poder aspirar a contribuir desde una Universidad como la nuestra a este inexorable proceso, se requiere un cambio cultural en el enfoque que ha empleado la Universidad en sus 50 años de existencia, el cual, siguiendo la estructura organizativa de la Institución, se ha basado en el abordaje disciplinario de los temas científicos y tecnológicos. Prueba de ello es la rigidez que se observa en las reglamentaciones que la Universidad ha desarrollado en este campo. Por ejemplo, prácticamente todos los programas de posgrado de la UNS están estructurados por disciplina (en Ingeniería Eléctrica, en Economía, en Computación, en

Agronomía, en Matemáticas, en Ingeniería Química, etc.) con escasa flexibilidad para la interacción de profesionales de diferentes áreas. Los mecanismos de financiamiento, notoriamente los PGI, se manejan por disciplina en cada Unidad Académica, sin considerar, e incluso dificultando el financiamiento multidisciplinario.

---

### **Objetivos específicos**

Facilitar el desarrollo de actividades de investigación interdisciplinaria en la UNS.

---

### **Descripción**

En este contexto es que resulta de interés crear en el marco de la UNS un nuevo posgrado, que resulte complementario de los muchos programas de excelente nivel que ya tiene la Universidad, como tal sería el caso de un Programa de Doctorado Genérico (PDG). Se entiende por PDG, un programa que involucre necesariamente a más de una disciplina, y que otorgue un título de “Doctor de la Universidad Nacional del Sur”.

---

### **Acciones**

- Conformar un comité de redacción del proyecto integrado por cinco profesores/investigadores de la UNS. Dicha comisión deberá:
  - Reunir antecedentes de posgrados genéricos (casos de la UBA, UNLP, etc.).
  - Recabar de la CONEAU las disposiciones legales que enmarquen este tipo de posgrado y asesorarse sobre la gestión de posgrados en la UNS que requieran ser ampliados para incluir un posgrado de esta naturaleza.
  - Realizar un relevamiento entre las diferentes Unidades Académicas e institutos de la UNS para recabar opiniones de investigadores, tesis y autoridades relevantes al PPG.
  - Redactar un proyecto de creación en el marco de la UNS de un Programa de Doctorado Interdisciplinario y el Reglamento de Funcionamiento.
  - Elevación del proyecto a la Secretaría de Posgrado y Educación Continua de la UNS para su tratamiento administrativo. Esta actividad incluye:
  - Participación de los integrantes del comité de redacción explicando el proyecto en la Comisión Asesora de Posgrado, Consejos Departamentales, Consejo Superior y Asamblea Universitaria.
  - Colaboración con la Secretaría de Posgrado y Educación Continua de la UNS, en el reconocimiento del nuevo posgrado por las diferentes instancias nacionales.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Posgrado y Educación Continua.

---

Tabla 19 - Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Posgrados genéricos.

## 14.2.2.2 Financiación de áreas clave

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Financiación de áreas clave

### Fundamentos

La evaluación interna ha identificado la escasez del presupuesto y una inadecuada asignación del mismo, como un obstáculo para el crecimiento de las actividades de investigación en determinadas áreas consideradas estratégicas.

Por otro lado, las perspectivas futuras dan cuenta de la existencia de programas tanto nacionales como internacionales de financiamiento de tales actividades. La Unión Europea por ejemplo, dispone de un amplio menú de financiamiento de proyectos de investigación y de vinculación tecnológica.

Asimismo, en los últimos años y es esperable que continúe, otras instituciones dedicadas a la investigación han crecido, compitiendo en satisfacer la demanda de tales actividades y con soltura presupuestaria.

Una de las fortalezas destacable es el Know-How acumulado en el tiempo y el reconocido prestigio de que goza la UNS. Esto permite contar con una base de sustentación tanto para los aspectos de la investigación como de su financiamiento.

Cabe mencionar que la UNS ha tenido una trayectoria notable en ciertas áreas que es necesario mantener, mientras que nuevos proyectos que atiendan a problemas concretos del medio, deben desarrollarse.

---

### Objetivos específicos

- Financiar líneas de investigación consolidadas y estratégicamente claves en la perspectiva de largo plazo.
  - Promocionar áreas de vacancia en el conocimiento científico y tecnológico, vinculadas al medio.
- 

### Descripción

El proyecto comprende el establecimiento de la normativa y órgano de ejecución para la asignación de fondos provenientes de fuentes externas a la UNS, tanto nacionales como internacionales, celebración de convenios financieros, etc.

Se contempla la creación de instrumentos de financiación que contemplen la utilización de patentes para acceder a créditos o aportes de fondos.

---

### Acciones

El proyecto contempla las siguientes acciones:

- Análisis de antecedentes y reglamentación vigente.
  - Organización del ente administrador de fondos.
  - Relación con la FUNS.
  - Definición de: criterios de asignación, calidad y elegibilidad.
  - Vinculación con otros organismos en la cofinanciación de proyectos.
  - Identificación de instrumentos financieros destinados a la investigación (ej. fideicomisos, aportes privados, etc.).
-

**Plazo estimado**

Dos (2) años.

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General de Ciencia y Tecnología, Secretaría General Técnica. FUNS

---

Tabla 20 - Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Financiación de áreas clave.

### 14.2.2.3 Ferias de Ciencia y Tecnología en las Escuelas de Nivel Básico y Medio de la UNS

**Eje estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Ferias de Ciencia y Tecnología en las Escuelas de Nivel Básico y Medio de la UNS

**Fundamentos**

La importancia de incrementar el interés de los alumnos de los distintos niveles de educación media y básica por las actividades científicas y tecnológicas.

La necesidad de instrumentar actividades que promuevan la articulación entre el nivel medio y el universitario.

---

**Objetivos específicos**

- Promover la realización de ferias de ciencias en las Escuelas de nivel medio y básico de la UNS.
  - Favorecer la articulación entre el nivel medio y universitario dentro de la UNS.
  - Despertar y fomentar las vocaciones por el desarrollo de actividades en Ciencias Naturales, Ciencias Exactas, Ciencias Sociales y la tecnología en los alumnos de nivel medio y básico de la UNS.
  - Socializar y divulgar las actividades de Ciencia y Tecnología.
- 

**Descripción**

Las ferias de Ciencia y Tecnología “son exposiciones públicas de trabajos científicos y tecnológicos realizados por los alumnos, en las que estos efectúan demostraciones, ofrecen explicaciones, contestan preguntas sobre los métodos utilizados y sus conclusiones, y un jurado selecciona y evalúa los proyectos” (UNESCO).

---

**Acciones**

La Secretaría de Ciencia y Tecnología con el aval de la Comisión Asesora en Ciencia y Tecnología (CAICyT) de la UNS propondrá al Consejo Universitario un reglamento a los efectos de organizar la realización de ferias de ciencias en las Escuelas medias y básica de la UNS. Paralelamente asignará anualmente una partida de fondos para financiar su realización.

En la redacción del citado reglamento deberán contemplarse los siguientes lineamientos:

- Las áreas de presentación de los proyectos serán cinco: Tecnología, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Ciencias Exactas e Ingeniería.
- Los proyectos tendrán un director que deberá ser docente de algunas de las Escuelas de la UNS y contar con la activa participación de al menos cinco alumnos.
- Cada proyecto necesariamente deberán contar con la participación de al menos un docente investigador de la UNS, perteneciente a alguna Unidad Académica afín, quien/es actuarán como asesores.
- Los proyectos serán evaluados por el CAICyT y se financiará la realización de diez proyectos en total, dos por cada una de las áreas científicas (Naturales, Sociales, Exacta e Ingeniería) y dos del área tecnológica.
- Los proyectos deberán presentarse ante el público general.
- El Secretario de Ciencia y Tecnología y los Directores Decanos de las Unidades Académicas intervinientes oficiarán de Jurados y elegirán los tres mejores proyectos a los efectos de premiar a los mismos.
- Los directores de los proyectos seleccionados deberán confeccionar un informe académico de lo realizado y un informe de los gastos efectuados con sus respectivos comprobantes.

---

#### **Plazo estimado**

Anual.

---

#### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Ciencia y Tecnología. Secretaría General Académica. CEMS

---

Tabla 21 – Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Ferias de ciencia y tecnología en las escuelas de nivel medio y básico de la UNS.

### **14.2.2.4 Laboratorio de Ciencias Experimentales en las Escuelas de la UNS**

**Eje estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Laboratorio de Ciencias Experimentales en las Escuelas de la UNS

#### **Fundamentos**

La sociedad en general viene tomando conciencia de la importancia que tienen los conocimientos científicos y tecnológicos desde temprana edad, sobre todo en temas como la salud, los alimentos, los recursos energéticos, la conservación del medio ambiente, los medios de comunicación, etc.

Para un desenvolvimiento autónomo ante los avances científicos en el mundo actual, el ser humano necesita desarrollar capacidades que le permitan comprender y modificar el mundo moderno, tomar decisiones acertadas en la vida cotidiana, relacionarse positivamente con su entorno, incorporarse activamente al mundo social, laboral y acceder a estudios superiores. La adquisición de una cultura científica y tecnológica facilita una maduración intelectual y afectiva.

La vida cotidiana y la ciencia enfrentan a las personas con permanentes desafíos. Por eso, aprender los modos de construir el conocimiento es tan importante como aprender los resultados de ese proceso.

En la enseñanza de las ciencias experimentales, la aplicación práctica de los conocimientos representa una etapa muy importante del aprendizaje. Es imprescindible atender al fundamento experimental de la Ciencia, sin confundirla con un adiestramiento elemental en el manejo de instrumentos, ni con la mera aplicación de técnicas y uso de herramientas.

---

### **Objetivo General**

- Desarrollar capacidades, habilidades y actitudes científicas y tecnológicas (pensamiento científico) en los alumnos desde el nivel inicial, a través de una adecuada inducción hacia la investigación científica y tecnológica.
- 

### **Objetivos específicos**

- Fomentar el juicio crítico y el espíritu científico en los alumnos a través del mejoramiento de la enseñanza y del diseño y ejecución de actividades relacionadas con la Ciencia y la Tecnología.
  - Establecer el propósito de la actividad experimental mediante el planteamiento de problemáticas apropiadas.
  - Aplicar estrategias de aprendizaje en el procesamiento de los conocimientos científicos para resolver situaciones problemáticas que ayuden a mejorar el entorno.
  - Utilizar el lenguaje científico para presentar en forma coherente y objetiva los conocimientos de las Ciencias Básicas y sus tecnologías.
  - Demostrar actitud científica e investigativa en las Ciencias para acceder a nuevos conocimientos que les permitan la significación de su entorno.
  - Comunicar en informes científicos los resultados en las experimentaciones e investigaciones de los fenómenos naturales.
- 

### **Descripción**

La realización de pequeñas investigaciones de laboratorio pondrá al alumno frente al desarrollo de la metodología científica, le ayudará a enfrentarse con la problemática del quehacer científico, sirviendo de soporte para entender y analizar los retos tecnológicos, energéticos, medioambientales y de la salud de la sociedad actual.

El experimento es uno de los métodos básicos en la investigación empírica debido a la importancia que posee la demostración de las relaciones causales. En la actualidad se define como la experiencia científica en que se provoca deliberadamente un cambio y se observa e interpreta su resultado con alguna finalidad cognoscitiva.

Según Sampier, el experimento científico es aquel en que se involucra la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles efectos.

La experimentación en el laboratorio escolar da a los estudiantes un sentimiento de la realidad de la ciencia, mediante un encuentro con el fenómeno que para ellos puede ser sólo palabras. La formulación de preguntas y de explicaciones, la selección, la recolección y organización de la información, la interpretación de datos, el diseño de investigaciones escolares y la comunicación ayudan a pensar que no todo es lo que parece.

Abordar la enseñanza de las ciencias como una explicación del mundo aporta un concepto más potente y generador de posibilidades. La “ciencia escolar” se convierte en nuestro mejor intento de explicar cómo y por qué las cosas suceden como suceden en el mundo natural. De esta manera, si partimos de problemas reales que comprometen y motivan a los niños, se dará un paso importante hacia la enseñanza cognitiva de las ciencias.

El laboratorio de ciencias experimentales pretende conjugar las competencias propias del trabajo experimental con la enseñanza de habilidades relacionadas con la expresión y la comunicación de ideas.

En general cuando hablamos de las habilidades a construir para aprender ciencias solamente pensamos en los procesos relacionados con el trabajo experimental, como observar, plantear hipótesis, identificar y combinar variables, diseñar experimentos, recoger datos y obtener conclusiones, pero muy pocas veces consideramos imprescindible la enseñanza de las habilidades relacionadas con la expresión y la comunicación de ideas.

Consideramos necesario promover la construcción de las habilidades cognitivas lingüísticas -dado que ambos tipos de habilidades se desarrollan simultáneamente- desde la lectura comprensiva de hechos y experiencias de diversos tipos, paralelamente al aprendizaje de la lectura de textos. Para ello se propondrán distintos modelos de informes científicos adecuados a las edades de los alumnos (inicial, primaria, secundaria básica) que los llevarán a la elaboración de los informes correspondientes.

Este espacio de laboratorio se presenta como un punto de articulación importante entre los distintos niveles de la enseñanza. Articulación que no evitará las diferencias necesarias que requieren los alumnos en sus respectivas etapas evolutivas, pero que puede encontrar nuevas formas de colaboración e intercambio recíprocos, un diálogo fluido necesario para diseñar secuencias de contenidos de complejidad creciente.

---

### **Acciones**

- Replantearse la selección y la secuencia de contenidos a lo largo de la educación inicial, primaria y secundaria obligatoria, teniendo en cuenta el carácter comprensivo y funcional que ha de tener la enseñanza de las ciencias en esas etapas. Retomar el papel de los procedimientos y actitudes, así como reducir y adecuar la extensión de los temarios.
  - Asesorarse con profesores de la Universidad en el trabajo de experiencias de laboratorio.
  - Ocuparse de manera sistemática en el laboratorio de ciencias de las Escuelas y con un laboratorio ambulante, armado con material cotidiano, en muchos casos descartable para que entiendan que el laboratorio como lugar físico no es el único lugar en donde se pueden efectuar prácticas experimentales.
  - Presentarse cuando sea posible a observar el trabajo que se realiza en los distintos laboratorios que posee la UNS y en aquellos casos en que se pueda trabajar allí.
  - Organización de ferias de ciencias.
- 

### **Plazo estimado**

Dos (2) años.

---

### **Unidad de gestión**

Escuelas de la UNS (CEMS).

Secretaría General Académica. Secretaría General de Ciencia y Técnica

---

Tabla 22 – Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Laboratorio de Ciencias Experimentales en las Escuelas de la UNS.

### 14.2.2.5 Coordinación de actividades UNS-CCT Bahía Blanca

**Eje estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Coordinación de actividades UNS-CCT Bahía Blanca

#### Fundamentos

La UNS posee, desde hace muchos años, una fuerte y estrecha relación con el CONICET, en particular a través de los institutos con doble dependencia.

En pocos años se duplicó el número de tales institutos de doble dependencia, sumando en la actualidad un total de diez.

El convenio por el cual ambas instituciones establecen un marco normativo común de acuerdo a la legislación superior vigente y las normativas de ambas. En el mismo, las partes acuerdan coordinar las actividades de investigación, desarrollo y servicios que se establezcan en estructuras de exclusiva o doble dependencia previamente acordadas y organizadas. Pero dicho convenio no prevé una instancia orgánica de coordinación a nivel local de las actividades que llevan delante de manera conjunta.

A los efectos de coordinar las actividades que se llevan adelante por parte de ambas instituciones, resulta de suma importancia contar con una instancia de análisis y evaluación conjunta de las mismas.

---

#### Objetivos específicos

Generar una estructura orgánica conjunta entre la Universidad Nacional del Sur y el Centro Científico Tecnológico local del CONICET (CCT Bahía Blanca) a los efectos de promover y facilitar la coordinación de todas las actividades conjuntas.

---

#### Acciones

- Creación de una comisión de coordinación integrada, por parte del CCT CONICET Bahía Blanca, por el Director y Vicedirector del CCT Bahía Blanca y el gerente de la UAT; por parte de la UNS por el Secretario General de Ciencia y Tecnología, el Secretario General de Relaciones Institucionales y Planeamiento y el Secretario General Técnico.
- Esta comisión, definirá como primera iniciativa un reglamento de funcionamiento que contará con al menos una reunión de planificación mensual sobre los temas de interés común.

---

#### Descripción

El presente proyecto, describe una iniciativa tendiente a constituir una instancia orgánica de coordinación entre el CCT Bahía Blanca y la UNS. Son tareas propias de la misma:

- Coordinar la utilización de los recursos compartidos con el fin de mejorar la calidad de servicio de los mismos, resolver aspectos de seguridad e higiene y toda otra cuestión relativa a la misma.
- Definir políticas conjuntas de promoción de áreas prioritarias.
- Establecer estrategias coordinadas de vinculación con el medio social y productivo.
- Coordinar la participación conjunta en programas y proyectos científicos tecnológicos nacionales e internacionales.
- Coordinar la participación conjunta en ferias de Ciencia y Tecnología u otras instancias similares.
- Otras que se consideren oportunas.

**Plazo estimado**

Un (1) año.

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento. Secretaría General de Ciencia y Tecnología

---

Tabla 23 – Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Coordinación de actividades UNS-CCT Bahía Blanca.

### 14.2.2.6 Distribución de fondos para Proyectos Interdisciplinarios

**Eje Estratégico** Gestión Institucional

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Distribución de fondos para Proyectos Interdisciplinarios

**Fundamentos**

En los últimos procesos de evaluación, tanto interna como externa, se ha evidenciado una escasa actividad interdisciplinaria. Por otro lado, el escenario futuro para el ámbito de actividad de la UNS muestra claras posibilidades de llevar a cabo procesos de articulación, tanto local como nacional e internacional.

Para lograr una adecuada sinergia de los diferentes actores de la actividad científica en la UNS, a saber, investigadores, becarios/tesistas, autoridades de gestión científica, etc., en pos de temáticas científicas innovadoras que requieran el abordaje multidisciplinario, se deben crear y organizar instrumentos de incenti- vación y gestión que la promuevan.

Por otra parte, y en vistas a favorecer la innovación, debe promoverse el financiamiento de proyectos de I+D+I que involucren participación activa de personal no docente.

Un antecedente a tener en cuenta lo constituyen los Proyectos de Grupo de Investigación en Temáticas de Interés Regional (PGI TIR) que maneja la Secretaría General de Ciencia y Tecnología de la UNS y que están concebidos para orientar la generación de conocimientos con las necesidades de la región. Complementa- riamente, el presente proyecto pretende generar un instrumento de incentivo al abordaje interdisciplinario, en especial, de temas en áreas clave (Ver proyecto Financiación de Áreas Clave).

---

**Objetivos específicos**

Alcanzar un 20% de proyectos interdisciplinarios en la asignación de PGI en 5 años.

---

**Descripción**

El proyecto consiste en el establecimiento de un marco de asignación de fondos, fundamentalmente los que anualmente maneja la UNS a través de los PGI, que asigne un cupo para los proyectos de naturaleza interdisciplinaria.

---

### Acciones

- Análisis de antecedentes y reglamentación vigente.
  - Establecimiento de criterios de asignación, calidad y elegibilidad.
  - Fijación de las condiciones de acceso para proyectos cofinanciados por otras instituciones, ej. Conicet, CIC, etc.
- 

### Plazo estimado

Un (1) año.

---

### Unidad de gestión

Secretaría General de Ciencia y Tecnología y Secretaría General Técnica. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

Tabla 24 – Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Distribución de fondos para proyectos interdisciplinarios.

## 14.2.2.7 Fortalecimiento de la Gestión de Vinculación Tecnológica

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología

**Proyecto** Fortalecimiento de la Gestión de Vinculación Tecnológica

### Fundamentos

La UNS cuenta con un amplio plantel de docentes investigadores, de alta capacidad científica e insertados en el sistema científico-tecnológico nacional e internacional, en una gran variedad de áreas del conocimiento.

La FUNS, creada en el año 1993 con el objetivo de promover, desarrollar y transferir el conocimiento científico y tecnológico de la UNS, actúa como una estructura de interface entre los grupos de investigación científica y tecnológica de la UNS y el entorno productivo de la misma. También mantiene fluidas relaciones con entes de investigación científico tecnológica tales como el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC) entre otras.

El futuro escenario de crecimiento industrial del área de influencia de la UNS, así como diversas instituciones intermedias (Polo Tecnológico, Parque Industrial, etc.) en desarrollo, permite vislumbrar una demanda creciente de servicios de transferencia tecnológica.

Fortalecer la gestión de la FUNS en el sentido de favorecer el desarrollo de nuevos proyectos de transferencia de tecnología, apunta también a generar iniciativas de carácter interdisciplinario, ya que los mismos tienen en general esa característica. La ejecución del proyecto Monitor de Ciencia y Tecnología previsto dentro de este mismo plan, permite potenciar este proyecto.

La UNS cuenta con una Subsecretaría de Vinculación Tecnológica cuya actividad debe articularse adecuadamente con la FUNS.

---

### **Objetivos específicos**

- Definir pautas y políticas de acción conjunta entre la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica y la FUNS a los efectos de lograr una gestión proactiva.
  - Identificar adecuadamente todas las capacidades de vinculación tecnológica de la UNS y promover la realización de nuevos proyectos de transferencia tecnológica.
  - Coordinar el accionar de la FUNS y la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica con el Polo Tecnológico de Bahía Blanca y otras instituciones con fines similares.
- 

### **Descripción**

El proyecto está orientado al fortalecimiento de la FUNS y de la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica de la UNS. Abarca aspectos relativos a la difusión y promoción institucional de las actividades de vinculación tecnológica, establecimiento y fortalecimiento de canales internos de la UNS que permitan la participación de investigadores y docentes en servicios de vinculación tecnológica. También se contemplan aspectos de coordinación con programas y proyectos científico-tecnológicos nacionales e internacionales.

---

### **Acciones**

Las acciones previstas son:

- Establecimiento de un mecanismo orgánico de coordinación del accionar de la FUNS y la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica con el Polo Tecnológico de Bahía Blanca y otras instituciones con fines similares de la ciudad y la región de incumbencia.
  - Establecimiento de un mecanismo ágil de coordinación del accionar de los diversos grupos dedicados a actividades tecnológicas a los efectos de facilitar el abordaje de proyectos interdisciplinarios.
  - Actualización de la base de datos (ver Monitor de Ciencia y Tecnología).
  - Identificación de la oferta y la demanda tecnológica en el área de influencia.
  - Desarrollo y puesta en marcha del Plan Estratégico de la FUNS.
- 

### **Plazo estimado**

Un año.

---

### **Unidad de gestión**

FUNS y Subsecretaría de Vinculación Tecnológica.

---

Tabla 25 - Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Fortalecimiento de la gestión de vinculación tecnológica.

## 14.2.2.8 Promoción de Proyectos que conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología

**Eje Estratégico** Gestión de la Calidad Académica

**Programa** Gestión de la Calidad en Científica y Tecnológica

**Proyecto** Promoción de Proyectos que conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología

### Fundamentos

La conjunción de Arte, Ciencia y Tecnología (ACT) conforma un área emergente en las nuevas sociedades del conocimiento cargada de enormes potencialidades, con fuerte impacto sobre las actividades culturales, pero también sobre el sector productivo, capaz de generar riqueza e innovación, agregando importante valor a los desarrollos y/o promoviendo la generación de nuevos emprendimientos productivos.

La confluencia de las prácticas artísticas y las tecnologías es sumamente fértil promoviendo el desarrollo de otras áreas como son: Contenidos Audiovisuales, Diseño industrial, etc. Las posibilidades de producción audiovisual que proporcionan las tecnologías digitales de generación y tratamiento de la imagen y el sonido son enormes. Por otro lado las posibilidades de distribución al tejido social superan, con mucho, los de otros canales tradicionales. Las tecnologías electrónicas se han conformado en soporte para el desarrollo y medio para alcanzar el público sin necesidad de ninguna otra mediación pública o privada. Por otro lado, los nuevos materiales, la electrónica y la computación, posibilitan el desarrollo de nuevos productos en donde el diseño estético tiene un altísimo valor agregado. En tal sentido la conjunción de ACT abre extraordinarias nuevas posibilidades en el escenario que las nuevas tecnologías en general.

No menos importante es el hecho de lo que muchos autores sostienen sobre el fructífero encuentro de ciencia y arte. Dicho encuentro, afirman, propende a reducir la brecha que tradicionalmente disocia la cultura científica de la humanística.

En nuestro país y en nuestra región en particular, existen importantes capacidades desde las ciencias, las tecnologías y las artes que necesitan de apoyo y promoción para favorecer el desarrollo de actividades interdisciplinarias conjuntas.

---

### Objetivos específicos

Fomentar la realización de proyectos integrados e interdisciplinarios en Arte, Ciencia y Tecnología con el fin de promover la innovación, el desarrollo cultural y valor agregado a desarrollos culturales y productivos a nivel local y regional.

---

### Descripción

El proyecto contempla la creación de un observatorio de ACT a nivel local y regional con el objeto de promover y viabilizar la conformación de grupos interdisciplinarios sobre temáticas particulares en ACT (audiovisuales, plástica, diseño, etc.).

Dicho observatorio tendrá a su cargo la elaboración de una agenda de trabajo, un informe de posibles proyectos de naturaleza interdisciplinaria que conjuguen una adecuada interrelación en ACT a llevarse a cabo, y el estudio de posibles alternativas de financiación que permita el financiamiento de los mismos.

---

### Acciones

El proyecto comprenderá las siguientes acciones:

- Análisis de antecedentes e interesados en participar en la UNS y en las entidades dedicadas a las artes en la ciudad y la región (Conservatorio Provincial de Música, Escuela de Artes Visuales, etc).

- Conformación del observatorio en ACT.
- Generación de una agenda de trabajo y un informe de posibles proyectos a llevar a cabo en el área de las ACT.
- Estudio de posibles alternativas de financiamiento.

#### **Plazo estimado**

Dos años.

#### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Ciencia y Tecnología. Secretaría General de Cultura y Extensión.

Tabla 26- Eje estratégico 2. Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología. Promoción de proyectos que conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología.

## **14. EJE ESTRATÉGICO 3: INCLUSIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ALUMNOS**

### **14.3.1 Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado**

#### **14.3.1.1 Optimización de la Muestra Anual de Carreras de Nivel Terciario y Superior**

**Eje Estratégico** Inclusión e Integración de los alumnos

**Programa** Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado

**Proyecto** Optimización de la Muestra Anual de Carreras de Nivel Terciario y Superior

#### **Fundamentos**

La Muestra de Carreras de Nivel Superior es una construcción colectiva, obra de diversos esfuerzos de personas e instituciones que fueron convergiendo para que este proyecto se tornara viable, construcción creada y recreada a lo largo de estos años de implementación.

Para la Universidad Nacional del Sur, la Muestra se constituye en un lugar destacado para la difusión de sus carreras y de sus proyectos de investigación, docencia e innovación pedagógica. También implica un esfuerzo de acercamiento a la futura población estudiantil desde la presentación de los contenidos disciplinares, las carreras y los posibles campos laborales y de investigación.

Espacios de esta naturaleza gratuitos, abiertos e inclusivos, han demostrado la vitalidad y fecundidad de las producciones y procesos gestados desde el ámbito de la educación pública.

En el proceso de formar a los jóvenes con autonomía, con capacidad de pensamiento sistémico y con disposición para el ejercicio pleno de la ciudadanía, resulta necesario generar espacios donde sus posiciones

y expectativas respecto de las problemáticas que los preocupan y ocupan puedan ser escuchadas, tenidas en cuenta, como así también favorecer el análisis de las múltiples posibilidades que las mismas implican.

Los estudiantes próximos a egresar del nivel medio requieren ser apoyados en su crecimiento personal y en su inserción social. Muchas son las problemáticas que los atraviesan: el futuro a construir, los retos de la inserción laboral, las situaciones de riesgo de la vida cotidiana, la aceleración de los cambios científicos y tecnológicos.

Ellos son, a veces, el eslabón más débil de la cadena de vínculos sociales. Sus prácticas, representaciones y modos de pensar son producidos y reproducidos en una sociedad articulada con la realidad de sus mayores, en la que no siempre se sienten interpretados ni representados.

Más allá de las valoraciones de los diversos actores sociales sobre la conveniencia social o personal de los cambios, éstos provocan en el escenario juvenil desconcierto y, a pesar del malestar o atractivo por lo nuevo o lo desconocido, se instala la incertidumbre frente al futuro.

En esta etapa de transición del joven, la Muestra Informativa de Carreras de Nivel Superior intenta desde el campo de la educación, generar un espacio de escucha e información, como así también desde una perspectiva de derechos, brindar orientación y elementos a la hora de tomar la decisión respecto de qué carrera elegir.

Si bien esta elección es una decisión del ámbito de lo privado que tiene que ver con la búsqueda y consolidación de su identidad expresada en términos de profesión, también está atravesada por variables de carácter político, económico, educativo, cultural, etc. que tienen que ver con la organización de la sociedad y con las perspectivas que ésta le plantea.

Resulta una situación de ineficiencia social que la Escuela Media y la Universidad, y por lo tanto el Estado y la sociedad en su conjunto, inviertan en la formación de hombres y mujeres a quienes no pueden acompañar en sus dificultades económicas, pedagógicas, de orientación o personales para favorecer la prosecución de estudios de nivel superior. En este contexto, la orientación educativa cobra una vital importancia, ya que hace a la calidad de la educación, a los derechos del joven y cumple una función de prevención. La Muestra Informativa de Carreras constituye un espacio para pensar y pensarse, para tener contacto con distintos saberes disciplinares y prácticas profesionales y debe colaborar como un aporte pertinente en el momento de elegir por dónde continuar caminado en una sociedad signada por los cambios y las complejidades.

---

### **Objetivos específicos**

- Revalorizar y resignificar la educación pública y los hechos que ésta gesta.
  - Encuentro e intercambio entre jóvenes y adultos.
  - Comunicar saberes.
  - Aproximar a prácticas y campos profesionales.
  - Trabajar la incertidumbre propia de la etapa y del futuro.
  - Movilizar a los alumnos en torno a la búsqueda de orientación educativa, laboral y profesional.
  - Informar sobre la oferta educativa de nivel superior.
  - Construir conocimientos de fraternidad y de inclusión de todos los adolescentes que deseen consultar la Muestra y recibir asesoramiento.
- 

### **Descripción**

La Muestra Anual de Carreras es el instrumento de comunicación y visibilidad más importante con que cuenta la UNS y brinda un indiscutido servicio a la comunidad bahiense y de la región. Sin embargo, aún no ha sido posible cuantificar el impacto que la misma tiene sobre el potencial estudiante a la hora de decidir qué carrera seguir.

Se pretende que la Muestra de Carreras sea un instrumento por el cual se pueda llegar al estudiante secundario de Bahía Blanca y la región, dotándolo no sólo de la información correspondiente a la orientación temática de cada carrera, sino mostrándole también las ventajas profesionales y académicas que ofrece nuestra institución. En particular, para los estudiantes de la zona, las ventajas sociales, deportivas y culturales que ofrece Bahía Blanca respecto a otras ciudades con ofertas educativas similares y la calidad educativa de la institución.

Podría eventualmente considerarse la implementación de un ciclo de charlas breves por Unidad Académica, adaptadas al nivel secundario, que se ofrecerían en el marco de la muestra (en este sentido hubo ya algunas experiencias).

---

### **Acciones**

La Muestra de Carreras de Nivel Superior conlleva una serie de acciones:

- Comunicación a la sociedad del universo de carreras y oportunidades que se brindan desde la UNS.
  - Acceso de información actualizada y sistematizada sobre la oferta educativa a los alumnos de nivel medio de Bahía Blanca y su zona de influencia.
  - Organización, durante la ejecución de la misma, de talleres de orientación vocacional y sobre la importancia de la realización de una carrera universitaria, etc. con el objeto de llegar a toda la población con la provisión de herramientas de este tipo.
  - Realización de una campaña de difusión de la misma que esté particularmente dirigida a los potenciales estudiantes de la ciudad y a los provenientes de ciudades próximas a Bahía Blanca.
  - Realización de una encuesta al ingreso de la muestra, a fin de cuantificar cuál es la proporción de asistentes que provienen de la zona.
  - Valoración de las ventajas tanto profesionales como académicas implícitas al ingresar a la UNS (tasa de empleo de los egresados, grupos de investigación de reconocido nivel internacional etc.).
  - Difusión de la oferta de becas y otras facilidades dirigidas a permitir el acceso al ámbito universitario de potenciales estudiantes con bajos recursos.
  - Inclusión de un espacio para mostrar la infraestructura de las bibliotecas y los servicios que ofrecen a los alumnos.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Consejo Superior Universitario – Secretaría General Académica- Secretaría General Técnica- Secretaría General de Bienestar Universitario - Dirección, Secretarías Académicas y Consejos Departamentales. CEMS

---

Tabla 27 – Eje estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. Mejoramiento de la Muestra Anual de Carreras de Nivel Terciario y Superior.

### 14.3.1.2 La Universidad va al secundario: campaña de difusión de la oferta académica de la UNS

**Eje Estratégico** Inclusión e integración de los alumnos

**Programa** Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado

**Proyecto** La Universidad va al secundario: campaña de difusión de la oferta académica de la UNS

#### Fundamentos

El paso del nivel medio a la Universidad enfrenta al estudiante a nuevas actividades, cambios en la forma de estudio, distinta dinámica de las clases, etc., situaciones estas a las cuales no está habituado y para las que, en muchas ocasiones, no está preparado.

Por otro lado, aun teniendo una educación universitaria pública y gratuita, el nivel de alumnos en las Universidades es bajo. Una importante cantidad de alumnos que finalizan los estudios secundarios no se plantea la posibilidad de seguir estudios universitarios.

---

#### Objetivos específicos

- Motivar el interés de los alumnos del secundario en continuar sus estudios universitarios en la UNS.
- Aumentar la matrícula de la UNS, especialmente en aquellas carreras sobre las cuales existe actualmente desinformación o se encuentran invisibilizadas a las preferencias de los posibles alumnos, frente a otras carreras de mayor difusión pública.
- Promover un espacio de diálogo con los alumnos del polimodal que permita erradicar creencias erróneas sobre la vida universitaria, mostrando que la oportunidad de continuar una carrera superior es posible para todos.
- Fortalecer la imagen de la UNS en el medio local y regional.
- Difundir las ventajas competitivas de la UNS frente a otras instituciones de nivel terciario y superior.

---

#### Descripción

La propuesta tiende a generar otros canales de articulación entre el ámbito preuniversitario y universitario, a partir de una actitud pro activa desde la institución de nivel superior.

La idea es llegar con la mayor cantidad posible de información al alumno en el último año del secundario, a los efectos de que tenga herramientas concretas que le faciliten la decisión de continuar sus estudios universitarios.

El contacto de los alumnos del nivel medio con alumnos que ya se encuentran en la Universidad le permitirá a aquellos reducir los niveles de miedo e incertidumbre sobre su futuro universitario.

---

#### Acciones

- Diseño de estrategias de promoción de la oferta académica de la UNS.
- Definición de estrategias comunes con la UTN.
- Formación de equipos “visitantes”, compuestos por docentes y alumnos que concurren a los establecimientos educacionales -en reuniones pautadas- con la finalidad de brindar información general y académica y responder a las consultas e inquietudes de los alumnos. El equipo docente contará con material comunicacional de soporte (videos institucionales, presentaciones y folletería). Sería deseable poder cubrir de manera presencial el área de influencia de proyección de la UNS (Bahía Blanca y la zona). Para

superar el alcance zonal se estima conveniente acordar con los directivos de las escuelas la presentación del material visual y habilitar una dirección de contacto para los alumnos interesados. Se deberá contar con asesoramiento y material diseñado a partir de estrategias de marketing institucional.

- Ponderación de las ventajas socio-culturales de la ciudad de Bahía Blanca, frente a ofertas académicas similares provenientes de otras ciudades.
  - Promover la función de extensión de la Biblioteca para colaborar en la articulación con el secundario.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Académica- Secretaría General Técnica- Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria- Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento- Secretarías Académicas y Consejos Departamentales-CEMS.

---

Tabla 28 - Eje estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. La Universidad va al secundario: campaña de difusión de la oferta académica de la UNS.

## **14.3.1.3 Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores**

**Eje Estratégico** Inclusión e Integración de los alumnos

**Programa** Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado

**Proyecto** Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores

### **Fundamentos**

Desde hace tiempo, algunas Unidades Académicas llevan adelante acciones de “puertas abiertas” para estudiantes del último año del secundario. Dichas actividades incluyen la organización de recorridos, visitas y charlas informativas a grupos que lo solicitan previamente; incluso se reciben alumnos y docentes de otras localidades distantes de la ciudad. Del mismo modo, se recepciona el interés de los establecimientos educacionales bahienses para que sus alumnos asistan a clases —en carácter de observadores— en determinadas carreras.

Se ha demostrado que estas prácticas generan un impacto positivo en los alumnos preuniversitarios al momento de tomar decisiones respecto a la continuidad de estudios superiores, a la vez que refuerzan los mecanismos de inclusión e igualdad de oportunidades. En este sentido, la comunidad educativa de nivel secundario ha manifestado su interés en ampliar y sostener estas prácticas.

---

100

### **Objetivos específicos**

- Fortalecer la vinculación de la Universidad con el medio.
- Generar una relación de permeabilidad entre la escuela media y superior.

- Atender el interés de los potenciales alumnos que desean conocer una experiencia educativa universitaria.
  - Formalizar y coordinar acciones que existen, pero que se desarrollan de manera más organizada.
- 

### **Descripción**

El proyecto procura estructurar un marco de mayor alcance a la iniciativa ya señalada. Para ello sería conveniente que la UNS impulse la propuesta de manera coordinada y mediante una importante campaña de difusión direccionada al ámbito local y hacia la región de influencia en educación de grado. Para ello, se sugieren las siguientes acciones:

---

### **Acciones**

- Organización de un programa de actividades y cronograma entre la Secretaría General Académica y las Secretarías Departamentales.
  - Fortalecimiento de la colaboración de los alumnos egresados de la UNS en el proyecto, a modo de práctica rentada, tal como se ha realizado en otras oportunidades.
  - Elaboración de una campaña de comunicación que permita ampliar los horizontes de difusión de la convocatoria.
- 

### **Plazo estimado**

Tres (3) meses.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Académica, Secretaría General de Bienestar Universitario, Unidades Académicas.

---

Tabla 29 - Eje estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores.

## **14.3.1.4 Ámbitos de planificación del Sistema Educativo Nacional y Provincial en todos sus niveles**

**Eje Estratégico** Inclusión e integración de los alumnos

**Programa** Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado

**Proyecto** Ámbitos de planificación del Sistema Educativo Nacional y Provincial en todos sus niveles

### **Fundamentos**

La vinculación del sistema universitario con el resto de los sistemas educativos constituye un compromiso ineludible para garantizar la promoción social de la persona y favorecer el acceso a la educación.

La educación constituye la base fundamental para el desarrollo del país. Desde un enfoque de nivel superior, este principio se materializa en tanto se planifiquen y ejecuten políticas tendientes a formar en alta calidad a mayor número de profesionales vinculados a los sectores científicos, productivos, artísticos, intelectuales y dirigenciales de la sociedad. Desde esta mirada, es muy importante tener en cuenta que el interés de una persona hacia alguna de las disciplinas del saber puede surgir en edad muy temprana y convertirse en vocación, si recibe el estímulo adecuado en las distintas instancias del trayecto educativo formal. Para ello se señala la necesidad y conveniencia de diseñar estrategias que permitan descubrir en los alumnos sus propias motivaciones y acompañarlos en su orientación en el transcurso de toda su etapa de escolarización. Al afianzarse los intereses de los niños y jóvenes en forma paulatina, el alumno llega a su último año de secundario con un marco de seguridades para decidir su orientación vocacional, reduciendo las dudas e inquietudes propias del proceso; situación que contribuiría a una inserción más efectiva y confiable en el nivel superior. Asimismo, el estímulo vocacional como proyecto inter-institucional, representa uno de los ejes capaces de brindar herramientas para la igualdad de oportunidades y la inclusión social a la Universidad.

Por otra parte, la articulación entre los distintos niveles de la educación, coadyuvaría a fortalecer la concepción de integralidad del proceso. El acercamiento curricular, metodológico y de gestión entre los ámbitos educacionales, ayudaría a superar el actual trabajo compartimentado, que dificulta alcanzar un núcleo de acuerdos respecto a las capacidades y conocimientos que requiere un alumno para iniciar exitosamente el tránsito de un nivel a otro. En particular, esta problemática afecta a los alumnos que ingresan a la Universidad y por tanto se considera necesario su tratamiento a través de líneas concretas de integración con los demás niveles.

---

### **Objetivos específicos**

- Crear espacios de trabajo permanentes y consolidados para la definición y el estudio de temas de interés común a los distintos niveles del sector educativo.
- Implementar nuevas prácticas de gestión articuladas, que permitan el diseño de objetivos integradores que afiancen el sentido de la educación como un proceso totalizador.
- Definir estrategias transversales para mejorar la preparación del alumno para el ingreso del nivel universitario.
- Generar mecanismos de elevación a los organismos decisorios, para que evalúen y consideren los resultados del trabajo conjunto en la formulación de políticas educativas.

---

### **Descripción**

El proyecto se orienta a generar distintos espacios de trabajo que cuenten con referentes de los niveles de educación inicial, primario, secundario y universitario con capacidad para la planificación y toma de decisiones en torno a un abordaje transversal de la educación. Dichos ámbitos deberán formalizarse institucionalmente para que adquieran continuidad, permanencia y peso específico frente a las instancias decisorias. En tal sentido, el esfuerzo de gestión estará puesto en que la convocatoria comprometa a autoridades de las distintas esferas de responsabilidad local, provincial y nacional, entre las que se destaca la presencia de la Secretaría General de Educación de la Provincia de Buenos Aires.

---

### **Acciones**

- Organización y realización de talleres de equipos directivos y docentes UNS-Educación Inicial, Primaria y Secundaria, para la formulación de políticas de articulación.
- Diseño de estrategias para el fortalecimiento de las competencias y destrezas básicas que conforman el perfil del alumno ingresante a la UNS.
- Aprovechamiento de la infraestructura de la Biblioteca Central y otras Bibliotecas para facilitar la inte-

gración en los distintos niveles; en particular la digitalización de material audiovisual (video, fotografía, audio, etc.) para uso en el aula, a través de la red interna institucional.

---

### **Plazo estimado**

Dos (2) años.

---

### **Unidad de gestión**

Directivos de establecimientos educativos públicos y privados de la ciudad de Bahía Blanca, CEMS, Secretaría de Inspección, Secretaría General de Educación de la Provincia de Buenos Aires, Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento (UNS), Secretaría General Académica (UNS), Secretaría General de Bienestar Universitario (UNS), Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

---

Tabla 30 - Eje estratégico 3. Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado. Ámbitos de planificación del sistema educativo nacional y provincial en todos sus niveles.

## **14.3.2 Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia**

### **14.3.2.1 Monitoreo y Evaluación del estado de situación de la problemática deserción-permanencia de alumnos**

**Eje Estratégico** Inclusión e integración de los alumnos

**Programa** Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia

**Proyecto** Monitoreo y Evaluación del estado de situación de la problemática deserción–permanencia de alumnos

### **Fundamentos**

Se han comprobado dificultades para acceder a una información completa sobre el tema ya que el material disponible se halla disperso, es parcial o no cuenta con actualización ni con parámetros que permitan un análisis histórico–estadístico.

---

### **Objetivos específicos**

- Diseñar metodologías cuali-cuantitativas de relevamiento y análisis de información.
  - Generar procesos continuos de monitoreo y evolución de la problemática.
  - Disponer de información integral adecuada.
  - Articular el sistema de Bibliotecas con los sistemas de actividad académica.
- 

### **Descripción**

La deserción y el desgranamiento de los alumnos de la UNS conforman dos problemáticas sumamente complejas con una gran cantidad de variables que intervienen en las mismas. El presente proyecto apunta

a evaluar todos los aspectos intervinientes en las mismas e instrumentar un mecanismo de monitoreo permanente de las mencionadas variables.

---

### **Acciones**

Con el propósito de poder efectuar un seguimiento continuo del problema de la deserción, se propone:

- Con el apoyo de especialistas en el tema, diseñar una encuesta u otro instrumento de recopilación y procesamiento de datos a través de los cuales pueda recabarse información útil y confiable para el seguimiento del tema.
  - Incorporación en las mediciones de los resultados de los cursos de nivelación.
  - Se recomienda que la Secretaría General Académica tenga a su cargo la coordinación de esta actividad y su correspondiente análisis, en forma conjunta con los docentes–tutores.
  - Incorporación de los resultados del análisis al Anuario Estadístico.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1 ) año y seis (6) meses.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Académica- Asesoría Pedagógica - Dirección General de Sistemas de Información.

---

Tabla 31 – Eje estratégico 3. Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia. Monitoreo y evaluación del estado de situación de la problemática deserción –permanencia de alumnos.

## **14.3.2.2 Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica**

**Eje Estratégico** Inclusión e Integración de los alumnos

**Programa** Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia

**Proyecto** Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica

### **Fundamentos**

La dinámica educativa supone dar respuesta a la complejidad de un proceso que conjuga la operación de múltiples variables cognitivas, emocionales y relacionales, entre otras que –en ocasiones- exceden los encuadres formales de la tarea docente-alumno. Tales situaciones requieren del abordaje de especialistas que acompañen y ofrezcan herramientas para que enseñar y aprender constituyan un proceso estimulante y significativo.

La UNS posee una Asesoría Pedagógica dependiente de la Secretaría General Académica que, si bien en los últimos años ha incrementado sus recursos y funciones, se considera altamente positivo que la misma asuma otras incumbencias y proyecciones como un espacio especializado y receptivo a toda la comunidad académica.

---

### **Objetivos específicos**

- Ampliar los recursos, capacidades e incumbencia de la Asesoría Pedagógica.
  - Crear un área de asistencia psicológica.
  - Extender el alcance de sus funciones a todo el ámbito universitario, atendiendo en particular a las necesidades e inquietudes de los alumnos y docentes.
  - Crear un gabinete psicopedagógico (conformado por psicólogos y psicopedagogos) dependiente de la Asesoría, que trabaje en programas de apoyo y diseñando estrategias que permitan consolidar a los alumnos en sus respectivas carreras, estimulándolos a experimentar la vivencia universitaria como una etapa emocional y humanamente positiva y académicamente exitosa.
  - Participar en la elaboración de los programas de especialización y actualización para docentes.
- 

### **Descripción**

La propuesta tiende a potenciar la labor de la Asesoría Pedagógica, desde la ampliación de sus tareas y una mayor capacidad de funcionamiento. Sería recomendable la complementación del área pedagógica con un núcleo de asistencia psicológica, a los efectos de generar un espacio interdisciplinario de consulta a disposición de docentes y alumnos para el tratamiento de problemáticas específicas del proceso educativo. Asimismo, se observa la conveniencia de reforzar la interacción de este ámbito con las áreas afines del CEMS como mecanismo de trabajo para el abordaje de temáticas vinculadas a la articulación entre el nivel preuniversitario y universitario. Del mismo modo, resulta fundamental la presencia de la Asesoría Pedagógica en los proyectos de apoyo y contención a los alumnos ingresantes, particularmente en la capacitación a los docentes a cargo de los cursos de nivelación y en la coordinación del sistema de tutorías.

Por otra parte, este espacio ha de cumplir una importante tarea de apoyo y asesoramiento en el diseño de herramientas que contribuyan al mejoramiento de la dinámica enseñanza–aprendizaje y en la asistencia a los proyectos de la Secretaría de Bienestar Universitario (Ver programas consignados en este documento).

---

### **Acciones**

Para alcanzar los propósitos enunciados, se presentan las siguientes acciones:

- Provisión de los recursos profesionales y materiales que requiera el plan de desarrollo de la Asesoría Pedagógica.
  - Formulación de un organigrama de funciones.
  - Establecimiento de redes de trabajo del área con el resto de los sectores de la institución.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Consejo Superior Universitario - Secretaría General Académica - Secretaría General Técnica - Secretaría General de Bienestar Universitario - Unidades Académicas.

---

Tabla 32 – Eje estratégico 3. Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia. Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica.

### 14.3.2.3 Sistema de Tutorías

**Eje Estratégico** Inclusión e Integración de los alumnos

**Programa** Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia

**Proyecto** Sistema de Tutorías

#### Fundamentos

Entre los motivos que desalientan a los alumnos a proseguir sus estudios en los primeros años, se encuentran problemas de adaptación al sistema universitario, fallas en los hábitos y modalidades de estudio, temores a enfrentar exámenes y evaluaciones, como así también dificultades en la comunicación entre alumnos y profesores. Tales situaciones son vividas y percibidas como problemas tanto por los estudiantes como por los profesores.

El sistema de tutorías constituye una práctica de trabajo que permite una atención personalizada de los alumnos en la primera etapa de ingreso a la Universidad. Las Unidades Académicas que ya implementaron esta experiencia han resaltado su eficacia como modalidad de acompañamiento y orientación frente a diversas dificultades propias del trayecto inicial. Si bien se reconoce que su aplicación sostenida es uno de los principales instrumentos para mitigar la deserción, la UNS aún no cuenta con este sistema consolidado y en pleno desarrollo.

#### Objetivos específicos

- Universalizar, fortalecer y optimizar el sistema actual de tutorías.
- Establecer mecanismos de capacitación y seguimiento continuo entre el sistema de tutorías y la Asesoría Pedagógica.
- Jerarquizar el rol del docente–tutor.
- Incluir a otros actores de la comunidad académica como tutores (por ejemplo, personal del sistema de Bibliotecas).

#### Descripción

Para que el sistema alcance el máximo resultado, requiere su fortalecimiento en la estructura de la Institución. Para ello se deberán gestionar mecanismos operativos y de financiamiento que permitan introducir el sistema de tutorías en las Unidades Académicas que aún no lo poseen. Del mismo modo, su aplicación debe realizarse de manera integral y bajo el direccionamiento de una coordinación general que establezca objetivos comunes, pautas de trabajo y capacitación a los docentes tutores para el desempeño de su función.

A la vez, para garantizar la permanencia y continuidad del sistema, resulta necesario tender a la jerarquización del rol del docente-tutor. La comunidad universitaria debe considerar la importancia de la tarea del tutor para los fines de la Institución y que no se trata de una carga extra que un docente asume voluntariamente, sino de una herramienta que se articula y complementa al sistema educativo.

#### Acciones

A los efectos de alcanzar el fortalecimiento de la modalidad tutorial, se proponen las siguientes acciones:

- Formalización e institucionalización del cargo de Docente-Tutor en el Reglamento de la Función Docente y ponderación del cargo en el Reglamento de Concursos.
- Centralización de la coordinación del sistema de tutorías en la Asesoría Pedagógica.

- Capacitación de los docentes o personal de Bibliotecas - tutores, a partir de estrategias y métodos psico-pedagógicos, que permitan acompañar las situaciones de los alumnos y ayudarlos en la resolución de los problemas.
- 

#### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

#### **Unidad de gestión**

Consejo Superior Universitario - Secretaría General Académica - Asesoría Pedagógica, Secretaría General Técnica - Dirección, Secretarías Académicas y Consejos Departamentales.

---

Tabla 33 - Eje estratégico 3. Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia. Sistema de Tutorías.

### **14.3.2.4 Semana del Ingresante**

**Eje Estratégico** Inclusión e integración de los alumnos

**Programa** Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia

**Proyecto** Semana del Ingresante

#### **Fundamentos**

Una de las dificultades que encuentran los alumnos al ingresar a la Universidad es el desconocimiento en el manejo de los espacios físicos, la desinformación respecto a la tramitación que deben efectuar, así como sobre reglamentos, derechos, obligaciones y servicios que la institución ofrece a sus alumnos. Esta situación genera desorientación y hasta cierto desánimo por parte de los jóvenes en su primer contacto con la Institución.

Existe como experiencia consolidada en algunas Unidades Académicas la realización de una Semana del Ingresante que se efectúa antes del inicio de clases del primer cuatrimestre. La misma está a cargo de directivos, docentes, alumnos y personal técnico y administrativo de la respectiva Unidad Académica. Esta actividad ofrece a los alumnos un panorama completo de distintas cuestiones relacionadas al régimen de cursadas, normativas, estructura departamental, sistema de gobierno, como así también brinda asesoramiento sobre cuestiones prácticas y de interés para el manejo de los alumnos. Sobre la base de esta experiencia individual, cabe formular una propuesta general que facilite el ingreso del nuevo alumno y le ofrezca un entorno más receptivo y socialmente contenedor. La Universidad cuenta con posibilidades para acompañar al ingresante en su primera etapa, si conjuga sus capacidades de manera integral y coordinada.

---

#### **Objetivos específicos**

- Contribuir a la comprensión del funcionamiento de la institución para favorecer el ingreso de los alumnos a la vida universitaria.
  - Proporcionar la información básica que debe conocer todo alumno de la UNS respecto a sus derechos, obligaciones y procedimientos institucionales y administrativos que debe cumplimentar en el desarrollo de su carrera.
  - Facilitar la adaptación de los ingresantes al sistema universitario.
-

### **Descripción**

Considerando que la realización de una Semana del Ingresante ha dado interesantes resultados en las Unidades Académicas que llevan adelante la experiencia y que a su vez, es recepcionada como una importante ayuda por los alumnos que participan de ella, se propone replicar la actividad integrando a las Unidades Académicas.

---

### **Acciones**

- Elaboración de un proyecto integral destinado a la Semana del Ingresante que articule a las Unidades Académicas y cuya coordinación se centralice en la Secretaría General Académica.
  - Establecimiento de módulos temáticos en cada una de las jornadas, a partir de los cuales los alumnos reciban información y puedan interiorizarse sobre aspectos legales e institucionales (derechos y deberes del alumno, gobierno de la Universidad, función y alcances del sistema departamental, funciones de cada Secretaría General, etc.), administrativos (trámites más frecuentes en las secretarías departamentales, utilización del SIU Guaraní y de la página Web, etc.) y académicos (información sobre régimen de cursadas y aprobación de materias, planes de estudio, programas, encuentros con los docentes a cargo de las primeras materias, etc.). También se dispondrán otras actividades vinculadas a la vida del futuro estudiante como visitas y charlas explicativas en las Bibliotecas, laboratorios, orientación a cargo del Departamento de Sanidad y Bienestar Estudiantil, como así también generar un espacio reservado a los centros de estudiantes. La coordinación de cada módulo estará a cargo de personal docente y no docente afín a las temáticas.
  - Elaboración de un “Cuadernillo del Ingresante” como material de consulta y referencia para cada alumno.
  - Diseño de un sitio web a disposición del ingresante que contenga -entre otra información de utilidad- piezas comunicacionales diseñadas en el proyecto de señalética y la “Agenda de cátedra”.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Académica - Dirección, Secretarías Académicas y Consejos Departamentales- Dirección General de Sistemas Informáticos - Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria. CEMS. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

Tabla 34– Eje estratégico 3. Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia. Semana del Ingresante.

## **14.3.2.5 Optimización de los resultados de los Cursos de Nivelación**

108

**Eje Estratégico** Inclusión e integración de los alumnos

**Programa** Apoyo y contención para el ingreso y permanencia

**Proyecto** Optimización de los resultados de los Cursos de Nivelación

## Fundamentos

La nivelación que lleva adelante la UNS, constituye la herramienta más eficaz y consolidada con que cuenta la Institución para equilibrar los contenidos y destrezas adquiridas en el nivel pre-universitario con las exigencias básicas para el inicio de una carrera universitaria. Los cursos representan un espacio de “puesta a punto” de conocimientos y a la vez se convierten en el primer ámbito de socialización y contacto con la futura vida universitaria.

Los alumnos que transitaban por esta experiencia dan cuenta de su utilidad. Por una parte, señalan que se trata de una práctica que facilita y favorece el cursado de las primeras materias y destacan, a su vez, que el ejercicio de asistir a clases, bajo la modalidad de dictado de una materia universitaria, junto con el requisito de aprobación de un examen, los familiarizó con la tarea y les otorgó seguridad y confianza al momento de ingresar a la carrera. Del mismo modo, los docentes de cátedras introductorias también indican un mejor desempeño en aquellos alumnos que culminaron satisfactoriamente su nivelación.

La noción de “optimizar” los resultados de esta instancia pre-ingreso, apunta a reforzar dos aspectos: el primero de ellos se relaciona a la figura del docente nivelador. Los equipos a cargo de los cursos desarrollan un papel fundamental, tanto en los aspectos de aprendizaje como en los componentes emocionales y actitudinales del alumno en esta fase transicional. En gran medida, las aspiraciones y motivaciones del joven por ingresar a la Universidad y llevar adelante estudios superiores, se ponen en consideración en ese momento de su vida. De allí que cobra fundamental importancia el rol de los docentes a cargo.

En segundo lugar, se observa que favorecer una mayor articulación entre la nivelación y las materias de grado, contribuiría a disminuir o mitigar el “efecto arrastre” de determinados conocimientos o habilidades (redacción y comprensión de textos, resolución de problemas) deficientemente incorporados, muy difíciles de subsanar a medida que los alumnos avanzan en el cursado de las materias curriculares.

---

## Objetivos específicos

- Fortalecer la modalidad de los cursos de nivelación para ingresantes, como procedimiento eficaz y comprobado para contrarrestar la deserción en los primeros años de las carreras.
- Detectar y trabajar sobre las principales falencias y dificultades de arrastre.
- Preparar a los docentes niveladores con herramientas pedagógicas específicas para abordar la situación transicional que representan los cursos.

---

## Descripción

Dado los satisfactorios resultados que brinda esta acción a los alumnos en su ingreso a la Universidad, tanto como una experiencia adaptativa, como de refuerzo de conocimientos, se destaca la importancia de su continuación y optimización. En tal sentido, se proponen las siguientes acciones:

---

## Acciones

- Capacitación específica a los docentes a cargo de la nivelación, orientada por la Asesoría Pedagógica.
- Creación de un espacio de interconsulta entre los docentes a cargo del dictado de los cursos de nivelación con aquellos que dictan las materias de los primeros dos años de las carreras respectivas. Esto tendría por finalidad:
- Detección y análisis de las falencias propias de nivel primario y secundario que logran filtrarse y permanecen aún cuando el alumno está inserto en la Universidad.
- Formulación de metodologías “puente” que permitan minimizar la transición entre el nivel secundario y la Universidad.
- Diseño de estrategias comunicacionales para que la mayoría de los alumnos inscriptos conozcan y valoren las ventajas e importancia de tomar los cursos, como paso previo a su ingreso a las carreras.

- Inclusión de un módulo en los cursos de nivelación que presente los recursos de información que ofrece la Universidad, reconociendo los distintos servicios de Bibliotecas de la institución y la estructura física de las mismas. Se recomienda tener en cuenta las experiencias realizadas por la Biblioteca Central, la Biblioteca del CEMS y la Biblioteca de Humanidades.
- Análisis de factibilidad del dictado de cursos semi presenciales y/o a distancia mediante la utilización de la Plataforma Continuar.

---

**Plazo estimado**

Un (1) año.

---

**Unidad de gestión**

Secretaría General Académica - Asesoría Pedagógica- Dirección, Secretarías Académicas y Consejos Departamentales.

---

Tabla 35- Eje estratégico 3. Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia. Mejoramiento de los resultados de los Cursos de Nivelación.

## 14. EJE ESTRATÉGICO 4: INTEGRACIÓN EN LA REGIÓN DE INCUMBENCIA

### 14.4.1 Desarrollo de Políticas Regionales

#### 14.4.1.1 Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales

**Eje estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Desarrollo de Políticas Regionales

**Proyecto** Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales

#### Fundamentos

En la zona circundante a Bahía Blanca, en un radio de algo más de 300 km tienen residencia, además de la UNS, la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO), la Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica Nacional y las Universidades Nacionales de La Pampa, Río Negro y del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

No existe una instancia orgánica estable que posibilite la coordinación de actividades con las universidades locales ni con las de la mencionada región circundante.

A los efectos de potencializar e incrementar la presencia nacional de la zona circundante a Bahía Blanca, resulta necesaria una acción coordinada de estas instituciones de educación superior, sobre todo en diversos temas de trascendencia estratégica para la región, como son las relativas al corredor bioceánico y de infraestructura en general (agua, energía, medios de comunicación, etc.) o problemáticas de desarrollo social (salud, pobreza, etc.) y productivo regional.

Estos temas de interés estratégico regional debieran tener un tratamiento coordinado entre las distintas

instituciones en lo que hace a la realización de gestiones, generación de propuestas y todo tipo de acciones a nivel nacional e internacional.

---

### **Objetivos específicos**

Constituir un ámbito de coordinación de políticas universitarias a nivel local con las Universidades de la ciudad (Universidad Provincial del Sudoeste - UPSO), la Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica Nacional y regional con las Universidades Nacionales de La Pampa, Río Negro y del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

---

### **Descripción**

Existen a nivel nacional e internacional fuentes de financiamiento que atienden a la solución de problemas estructurales, implementación de programas de desarrollo social y productivo, desarrollo de infraestructura, etc. Para facilitar el acceso a las mismas, es necesaria una acción coordinada de las instituciones de la región, en particular de las Universidades.

La presente iniciativa pretende proponer a las demás instituciones universitarias la estructuración de un ámbito de coordinación permanente a través de las Secretarías de Relaciones Institucionales o similares.

Dicho ámbito de coordinación tendrá a su cargo la confección de una agenda de temas estratégicos conjuntos, como así también la de evaluación y proposición de instrumentos de financiación o el aprovechamiento de todo tipo de oportunidades a tales fines estratégicos.

---

### **Acciones**

- Convocatoria a las Universidades locales y de la región circundante a Bahía Blanca a sumarse a la iniciativa propuesta.
  - Logrado el compromiso de adhesión a la iniciativa, proponer la realización de reuniones periódicas de los responsables de Relaciones Institucionales de las distintas Universidades, la confección de una agenda de trabajo sobre diversos temas y la modalidad de abordaje de los mismos.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento, Secretaría Privada.

---

Tabla 36– Eje estratégico 4. Desarrollo de políticas regionales. Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales.

## **14.4.1.2 Observatorio de Carreras de Grado**

**Eje estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Desarrollo de políticas regionales

**Proyecto** Observatorio de Carreras de Grado<sup>3</sup>

## Fundamentos

Los escenarios nacionales de mediano plazo indican un fuerte incremento en la demanda de Educación Superior, que tenderá a satisfacerse a través de la creación de nuevas universidades, tanto en el sistema público como en el privado y mediante la diversificación de la oferta educativa en las casas de altos estudios ya existentes. La insoslayable relación entre la producción y transferencia del conocimiento y el desarrollo económico y social del país, plantea a las Universidades la exigencia de dar respuesta a problemas estructurales y a la formación de profesionales altamente calificados y socialmente responsables, en un contexto marcado por el crecimiento macroeconómico, asociado a un elevado índice de pobreza y exclusión social. La UNS está inserta en este contexto y tiene frente a sí la oportunidad de asumir y/o recobrar su protagonismo en la región de incumbencia, a través de sus actividades educativas y de investigación. La UNS es una institución de reconocido prestigio nacional e importante posicionamiento internacional, consolidada en su medio y que mantiene su histórica proyección como polo educativo del Sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Su planta de docentes investigadores se destaca por el alto nivel académico y revela un creciente interés en orientar el trabajo científico y académico hacia el desarrollo de actividades productivas y de generación de conocimientos y capacidades en temáticas de interés regional.

Las fortalezas de la Institución se conjugan con la evidencia de condiciones favorables para profundizar su rol como actor relevante en el desarrollo productivo y el bienestar social a nivel local, regional y nacional. Asimismo, deben tenerse en cuenta las posibilidades de avanzar hacia una mayor colaboración académica y científica con las instituciones pares de los países vecinos, interesados en estrechar vínculos de cooperación, especialmente aquellas que forman parte del corredor bioceánico Bahía Blanca–Talcahuano y del futuro MERCOSUR educativo.

Para encarar los nuevos desafíos, la UNS debe contar con un modelo de gestión capaz de brindar herramientas adecuadas para el análisis de situación, detección de oportunidades y formulación de proyectos, estructuradas sobre una base metodológica de asesoramiento y planificación.

---

## Objetivos específicos

- Crear un espacio de análisis socio-económico y detección de oportunidades y demandas educativas y profesionales en el entorno de influencia regional de la UNS.
- Planificar líneas de acción futuras, relacionadas con la creación de nuevas carreras.
- Fortalecer las carreras existentes a partir del análisis y la evaluación de tendencias de cambios, escenarios y posibilidades de nuevos campos de acción en ciencia y tecnología.
- Propender a potenciar las ventajas relativas de la UNS, sus capacidades y factibilidades para la creación de nuevas carreras de grado y posgrado que favorezcan su posicionamiento frente al resto de la oferta educativa regional y nacional.
- Capitalizar el contacto con los graduados y profesionales para la actualización de la oferta académica.

---

## Descripción

El observatorio de carreras constituye una iniciativa de interés interdisciplinario y multisectorial dedicado al monitoreo y evaluación constante de la demanda socio-productiva de la comunidad y del registro de líneas de política de desarrollo a detectarse en la región de incumbencia de la UNS en carreras.

Su tarea básica consiste en diagnosticar las demandas y oportunidades que ofrece el medio en las áreas de interés estratégico, o en aquellas menos provistas de profesionales. Asimismo, estudiará la factibilidad de generar un eslabonamiento de capacitación con aquellos rubros laborales carentes de la posibilidad de continuidad de estudios de validación superior.

Este ámbito asumirá un carácter consultivo, los resultados de los análisis efectuados procurarán generar

información de contexto a disposición de las autoridades universitarias para la toma de decisiones sobre la posible creación de determinadas carreras en los diferentes campos del conocimiento.

---

### Acciones

- Elaboración de una agenda de trabajo hacia el interior de la UNS con el Consejo Social, el Observatorio en Ciencia y Tecnología y el Área Graduados. Sumar a la tarea conjunta a diversos actores externos que brinden asesoramiento en torno a necesidades y demandas del medio.
  - Confección de estadísticas, indicadores y estudios específicos sobre oportunidades de empleo, remuneración económica, características, tendencias y comportamiento de las profesiones y ocupaciones más representativas del mundo del trabajo.
  - Elaboración de proyectos de creación de nuevas carreras que cuenten con sus respectivos análisis de factibilidad.
- 

### Plazo estimado

Un (1) año.

---

### Unidad de gestión

Observatorio en Ciencia y Tecnología, Consejo Social, Área Graduados, Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento, Unidades Académicas, Secretaría General Académica.

---

Tabla 37– Eje estratégico 4. Desarrollo de políticas regionales. Observatorio de carreras de grado.

## 14.4.1.3 Agenda Programática de Extensión en temas estratégicos locales y regionales

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Desarrollo de políticas regionales

**Proyecto** Agenda Programática de Extensión en temas estratégicos locales y regionales

### Fundamentos

Le evidencia de condiciones favorables para profundizar la inserción de la UNS como un actor relevante en el desarrollo productivo y el bienestar social a nivel local, regional y nacional, requiere que la Institución se vincule con la sociedad y el medio, a partir de una mirada atenta y permeable sobre aquellos elementos de la realidad, donde su intervención impacte de manera distinta, generando sinergias que permitan potenciar y/o corregir - mitigar, determinados aspectos estructurales. En este sentido, la Extensión asume un carácter estratégico si le es posible operar sobre esos niveles de la realidad. Para que ello ocurra, es imprescindible generar un marco de recepción crítico y analítico en torno a las problemáticas locales y regionales que permita discernir e identificar cuáles son las demandas sociales en las que la participación de la Universidad es necesaria y significativa.

La formulación y ejecución de programas y proyectos que propicien la transmisión de conocimientos y la transferencia del saber científico a través de soluciones concretas, supone de una fase de ordenamiento, diagnóstico y evaluación que analice la factibilidad y alcance de las acciones, como así también asegure

la racionalidad en el uso de los recursos y en la contribución de los esfuerzos. De allí que se estime útil para el desarrollo de la Extensión en la UNS, la creación de un espacio técnico articulador entre el Consejo Social y sus recomendaciones sobre los temas y áreas de interés y los equipos extensionistas de la comunidad universitaria. Así también la agenda programática puede convertirse en un instrumento funcional para la implementación de programas de extensión conjuntos, concertados por la Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales.

---

### **Objetivos específicos**

- Elaborar políticas de extensión capaces de satisfacer la necesidad de participación de la comunidad universitaria en las áreas identificadas por el Consejo Social.
  - Diseñar una agenda programática de extensión en temas de carácter estratégico locales y regionales.
  - Estimular el desarrollo de proyectos que atiendan diversos aspectos del menú de la agenda programática de extensión.
  - Coordinar y articular la oferta de proyectos de extensión con las demandas que surjan de dicha agenda.
- 

### **Descripción**

La agenda programática es un instrumento de coordinación y articulación de la UNS con el Consejo Social. Su diseño contempla aquellos temas estratégicos, previamente diagnosticados, en los cuales la Universidad es identificada como la institución social que cuenta con las capacidades y los recursos diferenciales y específicos para su tratamiento. Dicho encuadre conceptual orienta y direcciona las convocatorias de presentación de proyectos de extensión destinadas a la comunidad universitaria.

La selección de las propuestas a partir de criterios que definirá un Consejo evaluador con pertinencia en las distintas áreas establecidas. Se recomienda garantizar la continuidad de aquellos proyectos cuya ejecución u objetivos se extiendan en el tiempo. Esto brinda un marco de seguridad al docente extensionista y le permite programar la actividad contando con las posibilidades para su ejecución.

---

### **Acciones**

- Conformación de la mesa de trabajo y de la comisión evaluadora de proyectos.
  - Definición de los temas de interés estratégico.
  - Conformación de la estructura técnico-administrativa y presupuestaria para la ejecución de los proyectos.
  - Convocatoria a la presentación de proyectos de interés estratégico.
  - Evaluación, selección y aprobación de los proyectos a ejecutarse.
  - Monitoreo y acompañamiento a los equipos extensionistas en la consecución de su tarea.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria, Unidades Académicas, Consejo Social.

---

#### 14.4.1.4 Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo

**Eje estratégico** Integración en la región de incumbencia

**Programa** Desarrollo de políticas regionales

**Proyecto** Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo

##### Fundamentos

En los últimos años, la cooperación internacional en la UNS ha ido creciendo y nos encontramos ahora en la necesidad de evolucionar del enfoque tradicional Norte-Sur a la forma de cooperación Sur-Sur, a fin de lograr una integración latinoamericana más efectiva y orientada a objetivos específicos. Por otro lado, y partiendo del hecho de una mayor y más estrecha colaboración entre países del cono sur, es de esperar avances concretos en pos de una mayor integración con relación a nuestros países vecinos limítrofes de la Argentina.

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) es una Red de Universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que, en razón de sus semejanzas, comparten sus vocaciones, su carácter público, sus similitudes en las estructuras académicas y la equivalencia de los niveles de sus servicios. Entre los objetivos de AUGM se destaca el de contribuir al fortalecimiento y consolidación de una masa crítica de recursos humanos de alto nivel, aprovechando las ventajas comparativas que ofrecen las capacidades instaladas en la región.

La AUGM trabaja en diversos programas: Disciplinarios, Académicos, Docentes, Estudiantiles, de Investigación, etc. que posibilitan y facilitan la integración de la Universidad en el Cono Sur.

La UNS se encuentra en condiciones de integrarse a este grupo de Universidades ya que podrá ofrecer una colaboración significativa, dada la calidad académica de la Institución, y beneficiarse a su vez de pertenecer a esta asociación no sólo por la riqueza académica de la región sino también por la cooperación futura Norte-Sur, que se espera que en los próximos años no será entre instituciones aisladas sino entre asociaciones de universidades. La inclusión de la UNS a la AUGM significará sin dudas un cambio significativo en la forma de desarrollar la cooperación internacional.

---

##### Objetivos específicos

Solicitar al Consejo de Rectores de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) la incorporación de la UNS a participar en dicha asociación ya que consideramos que cumplimos ampliamente con lo pautado en el Artículo 6 del Estatuto vigente que establece las condiciones de ingreso.

---

##### Descripción

El presente proyecto propone realizar todas las acciones que estén al alcance de la UNS para lograr su incorporación a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).

Para esto, la UNS deberá elaborar un documento con una acabada descripción de las funciones de enseñanza, investigación y extensión; trayectoria en materia de cooperación e integración; sistemas de aseguramiento de la calidad; indicadores de producción científica.

Por otro lado, la UNS deberá contar con la partida presupuestaria necesaria para solventar los costos de integración a la AUGM.

---

##### Acciones

- Solicitar al Consejo de Rectores de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) la incorporación de la UNS.

- Presentar en tiempo y forma toda la documentación requerida a tal fin.
  - Destinar los fondos necesarios para la participación de la UNS en AUGM.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento / Subsecretaría de Relaciones Internacionales, Secretaría General Académica, Secretaría General de Ciencia y Tecnología, Secretaría General de Posgrado y Educación Continua.

---

Tabla 39 – Eje estratégico 4. Desarrollo de políticas regionales. Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo.

## **14.4.2 Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados**

### **14.4.2.1 Área Graduados UNS**

**Eje estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados

**Proyecto** Área Graduados de la UNS

### **Fundamentos**

La UNS asume una deuda pendiente con sus profesionales egresados, que se advierte en la inexistencia de programas integradores y sostenibles en el tiempo, de vinculación y fortalecimiento de lazos con sus graduados. Pese a esta carencia, en determinadas Unidades Académicas se llevan adelante acciones para mantener el contacto con los ex alumnos, tras la titulación de los mismos. Sin embargo, tales esfuerzos no logran canalizar el potencial de reciprocidad que constituye una relación continua y fluida con el graduado.

---

### **Objetivos específicos**

- Formalizar un ámbito institucional de coordinación y ejecución de proyectos destinados a articular, ampliar y consolidar la relación de UNS con sus profesionales graduados.
  - Generar una red de comunicación que acerque y estimule la vinculación de la Institución con sus graduados.
  - Mantener, mejorar y promocionar las relaciones de la Universidad con sus graduados, en la búsqueda de fines académicos, laborales, culturales y de extensión.
- 

### **Descripción**

La propuesta se orienta a crear un ámbito institucional destinado al abordaje de las cuestiones que involu-

cren a la relación entre la UNS y sus graduados. Podría comenzar a implementarse como un área adscrita a la Secretaría General de Posgrado, o bien, dentro de la estructura de otra Secretaría que se considere pertinente. Luego, conforme a su desarrollo, le cabría asumir un rango de mayor carácter en la verticalización del sistema o, por el contrario, funcionar bajo un mecanismo descentralizado y de autogestión, a modo de un Centro de Graduados. Este espacio deberá interactuar de manera fluida y eficaz con todas las Unidades Académicas a fin de detectar y contactar a los egresados de las distintas carreras de grado y postgrado, cruzar información pertinente como así también planificar, formular e implementar programas y actividades en forma conjunta.

---

### **Acciones**

- Establecimiento de criterios de adscripción del Área Graduados en el organigrama institucional.
  - Definición de sus funciones, propósitos y alcances.
  - Gestión y creación.
  - Provisión de personal, equipamientos y recursos del Área Graduados de la UNS.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Consejo Superior Universitario, Secretaría General de Posgrado, Secretaría General Técnica, Unidades Académicas. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

Tabla 40 – Eje estratégico 4. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados. Área Graduados UNS.

## **14.4.2.2 Graduados UNS: comunicación y vínculos**

**Eje estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados

**Proyecto** Graduados UNS: comunicación y vínculos

### **Fundamentos**

La expresión de una Universidad inclusiva no se agota en los esfuerzos por facilitar y promover el acceso a la educación superior a toda la población. La misma debe considerar al graduado como un sujeto activo de la comunidad universitaria. Este enfoque propone una mirada superadora de la situación actual, tendiente a resignificar el rol de la UNS para con sus graduados. Ello supone potenciar su capacidad como espacio de desarrollo permanente para quienes se formaron en sus aulas, como así también ampliar y profundizar su proyección como referente social a partir de una enriquecedora sinergia que puede resultar de la articulación de acciones con los profesionales graduados en sus ámbitos de desempeño.

El alejamiento progresivo de la Institución, que ocurre con la mayoría de los ex alumnos tras finalizar su vida universitaria, es una circunstancia normal si bien constituye una gran dificultad al momento de plantear

como objetivo la inclusión del colectivo graduado al quehacer universitario presente. Para establecer una relación efectiva y dinámica con los profesionales egresados, el primer paso supone identificar y contactar a los graduados según determinados criterios de búsqueda. A partir de allí, la UNS debe comunicar al grupo receptor que tiene una propuesta para ofrecer y un servicio para brindar. El éxito de la iniciativa dependerá en gran medida de las estrategias de convocatoria, como así también del interés y la sustentabilidad de los programas de actividades a implementarse.

---

### **Objetivos específicos**

- Diseñar un modelo integral de registro y seguimiento de los graduados de la UNS.
  - Elaborar un programa comunicacional específicamente orientado a captar y fortalecer la relación del graduado con la Universidad, que enfatice la importancia de establecer canales de diálogo y vehiculice el interés de participación.
  - Identificar las necesidades de formación y actualización continua de los graduados y elaborar propuestas científicas y académicas para satisfacer las principales demandas.
  - Valorar la opinión consultiva de los egresados y profesionales graduados respecto de la formación recibida en las carreras de grado y posgrado y sus consideraciones en torno a la necesidad de posibles actualizaciones en los planes de estudio, según las demandas del campo laboral.
  - Formular el rol de graduado extensionista.
- 

### **Descripción**

El proyecto ofrece un menú de sugerencias básicas para iniciar el trabajo del Área de Graduados UNS. Intenta contemplar las principales cuestiones que hoy se encuentran en estado de vacancia y que, transformadas en líneas operativas, propiciarían el vínculo entre la Universidad y el colectivo graduado.

---

### **Acciones**

**Directorio de Graduados:** Consiste en la creación de una base de datos centralizada que contenga información relacionada a las cohortes de egresados de los últimos años hasta una regresión temporal a estimar. Se trata de un registro unificado de profesionales egresados, dinámico y en permanente actualización, que permita establecer criterios de búsqueda y localización para iniciar los primeros contactos con los ex alumnos y de este modo, convocarlos a participar de las distintas propuestas.

**Articulación con el egresado:** El momento que transcurre entre la finalización de carrera, tramitación del título y colación de grado, resulta una instancia sumamente importante para reforzar el vínculo con el alumno egresado. A través de diferentes estrategias de interacción, se informarán las actividades que llevará adelante el área de graduados, como así también se tomará conocimiento de los intereses, expectativas y las propuestas de trabajo conjunta que surjan por parte de los egresados, afirmando la premisa que “el término de la vida universitaria no significa alejarse de la Universidad” .

**Portal del Graduado UNS:** se trata del diseño de un sitio en la Página Web transaccional, destinado a los graduados, que proporcione toda la información de interés dirigida a este grupo. Esta pieza comunicacional deberá contar con un correo abierto y soportes de redes sociales como alternativas para ampliar los canales de diálogo entre el graduado y la Institución y ente la propia comunidad de graduados. Sería interesante la incorporación de un espacio dedicado a la difusión de los logros académicos, científicos culturales, entre otros, alcanzados por los profesionales de la UNS. Esta iniciativa cobraría importancia como un reconocimiento de la Institución hacia sus graduados, que junto con reforzar el sentimiento de pertenencia, pondría de manifiesto la relevancia nacional e internacional de la UNS a través de la proyección de sus profesionales graduados.

**Jornadas académicas y científicas de actualización:** Esta acción apunta a articular las actividades académicas de grado y posgrado en el marco de un proyecto de formación permanente que vincule a los

profesionales egresados según los distintos campos disciplinares de interés. El desenvolvimiento de una estructura de actualización y especialización contribuiría a que el graduado reconociese a la UNS como su propio ámbito de progreso profesional.

Se recomienda adecuar la oferta existente en cada Unidad Académica, a la vez que generar espacios para que sean los mismos profesionales graduados quienes tengan a su cargo cursos, talleres y/o jornadas de capacitación dirigidas en particular a los alumnos y jóvenes recientemente egresados. Para el desarrollo de estas actividades resultará muy útil contar con las posibilidades de dictado bajo la modalidad semi presencial y/o virtual, que brinda la plataforma Continuar.

**El Graduado Extensionista:** Definir el rol de graduado extensionista y sumarlo a los proyectos de extensión, sin dudas supondría potenciar cualitativamente dicha práctica universitaria. El profesional egresado conoce la lógica de la Institución por haberse formado en sus aulas y además cuenta con la experiencia de su inserción social y laboral en el medio. Desde este enfoque, el graduado cuenta con las capacidades para desarrollar una importante función en la estructura de extensión de la UNS, tanto más si se lo valora como agente formador, cuyo compromiso de colaborar desde la Universidad hacia la sociedad replica en los alumnos y en la visión social que se intenta consolidar en todos y cada uno de los miembros de la comunidad.

**Carnet de Graduado UNS:** Consiste en la implementación de un carnet que acredite la condición de egresado de la Universidad, con el cual se pueda acceder a determinados beneficios que, oportunamente, el Área de graduados establecerá y gestionará, en el caso que se extienda a convenios con instituciones académicas, comerciales, sociales, deportivas, entre otras. Se trata de un servicio plausible de brindarle al graduado que lo acercaría a la UNS desde un contacto personalizado, reforzando su sentido de pertenencia.

---

#### Plazo estimado

Un (1) año y seis (6) meses.

---

#### Unidad de gestión

Dirección de Títulos. Dirección General de Sistemas Informáticos. Secretaría General de Ciencia y Tecnología, Secretaría General de Posgrado, Secretaría General Técnica, Secretaría General de Bienestar Universitario, Unidades Académicas.

---

Tabla 41- Eje estratégico 4. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados. Graduados UNS: comunicación y vínculos.

### 14.4.2.3 Apoyo a la inserción de la UNS con sus Graduados

**Eje estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados

**Proyecto** Apoyo a la inserción laboral de los graduados

#### Fundamentación

Acorde con los objetivos de inclusividad del graduado como sujeto activo de la comunidad universitaria, cuyo desempeño profesional implícitamente proyecta el posicionamiento de la UNS en el medio social local, nacional e internacional, se evidencia la importancia de encausar acciones concretas de acompañamiento y atención que contribuyan a mejorar y fortalecer la presencia de los graduados de la UNS en la esfera del trabajo.

---

### Objetivos específicos

- Estimular en el mercado laboral la demanda de profesionales graduados en la Universidad Nacional del Sur.
  - Favorecer la vinculación del graduado con el mercado profesional y laboral.
  - Orientar y capacitar al egresado y al graduado en su inserción al mundo del trabajo.
  - Elaborar indicadores que permitan seguir el desempeño de los profesionales egresados (sectores de la actividad, ingresos, evolución de sus carreras laborales, etc.).
  - Conocer las nuevas exigencias que plantea el ejercicio profesional, para actualizar planes de estudio, autoevaluar la calidad del proceso educativo y mejorar la calidad académica, investigativa y de proyección social de la Universidad.
- 

### Descripción

Este proyecto toma como base las experiencias de gestión en la materia que, desde hace años, vienen desarrollando algunas de las Universidades Nacionales del país. Para su implementación se recomienda que el Área de Graduados conforme dentro de su estructura una división dedicada a la orientación, capacitación e inserción del profesional al mercado de trabajo. Los esfuerzos deberían centrarse especialmente en acompañar al recién egresado en su ingreso al primer empleo o en iniciativas que supongan la incubación de proyectos con capacidad productiva. Esta división que -provisoriamente y a los efectos explicativos- denominamos “empleo”, también tendrá a su cargo la construcción de información sobre la problemática que permita contar con indicadores de seguimiento y evolución de la situación laboral de los profesionales graduados, como insumo básico para generar políticas intrauniversitarias y de proyección e impacto externo. De acuerdo a lo señalado, es importante tener en cuenta que el Área Graduados deberá trabajar en forma articulada con el Observatorio de Carreras de Grado, el Observatorio de Ciencia y Tecnología y con los componentes pertinentes de los procesos de gestión de la información. El abordaje de la problemática planteada debería contemplar como bosquejo inicial, las siguientes acciones:

---

### Acciones

**Asesoramiento en la búsqueda de empleo.** Se trata de un espacio- taller destinado a brindar herramientas concretas para los alumnos avanzados, egresados y graduados que aspiran a ingresar al mundo laboral. Entre las tareas a llevar adelante se encuentra la capacitación para la elaboración correcta del currículum profesional, estrategias de presentación a una entrevista de empleo y el manejo de información sobre distintos aspectos de la actividad profesional de interés para los asistentes a la capacitación.

**Diagnóstico del mercado laboral.** Partiendo del análisis del contexto actual y de las tendencias del mercado laboral a corto y mediano plazo, se pretende propiciar un punto de encuentro entre la oferta y la demanda de trabajo. La elaboración de un diagnóstico sobre las distintas ramas de la actividad económica regional y nacional, con posibilidades de inserción para los profesionales de la UNS, constituye una tarea conjunta a realizarse entre las áreas en proyecto, anteriormente mencionadas. Como resultado del análisis, el área graduados contará con información precisa para orientar a los profesionales en la búsqueda de oportunidades laborales. Sería recomendable ampliar esta iniciativa abriendo una convocatoria dirigida a empresas, instituciones y organismos públicos y privados destinada a publicar sus respectivas demandas de trabajo, en una sección generada a tal efecto en sitio web: “Portal del Graduado UNS”. Este servicio se complementará con la creación de otra sección que facilite el contacto con la oferta de trabajo de los profesionales de la UNS. El diseño de esta pieza comunicacional permitirá la publicación de los currículums y dispondrá de algunos tópicos que den cuenta del perfil del profesional, intereses, disponibilidades, entre otras características del postulante. Para optimizar los resultados de esta tarea, se considera conveniente establecer vinculación con las Cámaras, Colegios y Asociaciones de Profesionales locales y de la región.

**Monitoreo de la situación ocupacional del graduado.** Esta acción procura el relevamiento de informa-

ción y seguimiento del estado y condiciones laborales del graduado UNS. Un muestreo de datos referidos a los sectores de la actividad económica en que se desempeñan los graduados UNS, evolución de su trayectoria profesional, dificultades para la inserción laboral, son algunas de las variables necesarias para avanzar en un análisis sobre el impacto en el campo de la producción y en el universo laboral de los graduados y de la Universidad Nacional del Sur -específicamente- como institución formadora de profesionales. Este aspecto supone generar información que permita evaluar el posicionamiento relativo de la UNS con respecto al resto de las Universidades Nacionales. La importancia de este material para la formulación de políticas institucionales se retroalimentará con una encuesta de opinión dirigida a los graduados que indague sobre la formación recibida en sus carreras y propuestas de cambios y ajustes a considerarse en la planificación y toma de decisiones. Se evidencia en este sentido que el trabajo articulado entre el Área Graduados, el Observatorio de Carreras de Grado y el Observatorio de Ciencia y Tecnología, propiciará una visión integral de la problemática que redundará en resultados fructíferos para la UNS y su relación con el medio.

---

#### **Plazo estimado**

Un (1) año y seis (6) meses.

---

#### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Posgrado, Observatorio de Carreras de Grado, Observatorio de Ciencia y Tecnología, Consejo Social. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

Tabla 42– Eje estratégico 4. Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados. Apoyo a la inserción laboral de los graduados.

### **14.4.3 Ciencia, Tecnología e Innovación**

#### **14.4.3.1 Monitor de Ciencia y Tecnología**

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa Ciencia** Tecnología e Innovación

**Proyecto** Monitor de Ciencia y Tecnología

#### **Fundamentos**

En general, en la sociedad actual, aunque los habitantes vivan bombardeados de información de todo tipo, resulta mucho más difícil poder discernir en ese amplio abanico los datos que resultan relevantes para formarse una opinión clara sobre un tema dado. La comunidad académica en general y la de la UNS en particular, no está exenta de verse inmersa en esta misma situación. A pesar de que en principio se puede pensar que desde la Universidad se dispone de mejores herramientas para lograrlo, la realidad es que en la UNS no se cuenta con estructuras organizativas y herramientas que puedan realizar una búsqueda sistemática e identificación de áreas de vacancia pueda servir para la elaboración de planes y políticas de gestión.

En este sentido es que resulta de alta relevancia y prioridad que la UNS instrumente la creación de un Banco de Información de Ciencia y Tecnología cuya finalidad sea la adquisición, clasificación y evaluación de información científica y tecnológica, con vistas a brindar apoyo y asesoramiento a la investigación en el proceso de toma de decisiones de los diferentes órganos de gobierno de la UNS.

---

### **Objetivos específicos**

- Brindar información para el desarrollo de las líneas de investigación.
  - Identificar áreas de vacancia en el conocimiento científico y tecnológico, promoviendo el desarrollo de nuevas y originales líneas de investigación.
  - Fomentar la presencia e interacción de la UNS con la sociedad y el medio.
- 

### **Descripción**

Reunirá información correspondiente de alcance regional (Bahía Blanca y su zona de influencia), nacional e internacional.

---

### **Acciones**

Las acciones previstas para este proyecto son:

- Conformación de un comité de elaboración de una propuesta constituida por cinco personas: (i) Uno de la SECyT en carácter de coordinador, (ii) dos profesores/investigadores, (iii) dos miembros del personal no-docente de la UNS de áreas relevantes al objetivo de la comisión.
  - Ronda de consultas en los diferentes ámbitos de la UNS.
  - Recabar antecedentes de observatorios científico-tecnológicos a nivel nacional e internacional.
  - Elaboración de una propuesta de organización y ubicación.
  - Elaboración de un presupuesto y cronograma de actividades que permita concretar la creación del OCyT para su posterior funcionamiento.
  - Que el Secretario General de Ciencia y Tecnología eleve al CSU la propuesta final y gestione su aprobación.
- 

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Ciencia y Tecnología.

---

Tabla 43- Eje estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Monitor de Ciencia y Tecnología.

### 14.4.3.2 Equipos de Trabajo en áreas de interés del medio

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Ciencia, Tecnología e Innovación

**Proyecto** Equipos de Trabajo en áreas de interés del medio

#### Fundamentos

En determinadas áreas, la sociedad no percibe a la UNS como un actor relevante en temas de interés social a pesar de contar con profesionales de gran prestigio. Habida cuenta es que no suele ser consultada en forma regular para atender problemáticas importantes del medio. En determinadas ocasiones, lo ha sido de manera no sistemática y muchas veces con retardos considerables.

Por otra parte, en el futuro se vislumbran posibilidades concretas que la UNS incremente su carácter de referente, participe y articulador con otras instituciones locales, nacionales e internacionales, para llevar a cabo tareas específicas en pos de dar solución a problemas concretos de la región de incumbencia.

Una de las oportunidades reconocidas en FODA es la participación, junto a la Municipalidad, la Facultad Regional de la UTN, la Unión Industrial de Bahía Blanca, la Corporación del Comercio y de la Industria de Bahía Blanca, Zona Franca y otras entidades locales en el Polo Tecnológico de Bahía Blanca, que le posibilita contar con un espacio de desarrollo y articulación de políticas locales tendientes a mejorar el rol productivo de la ciudad.

El presente proyecto se orienta también en el sentido de favorecer el desarrollo de actividades de carácter interdisciplinario, que actualmente se reporta como una debilidad de la UNS.

---

#### Objetivos específicos

Organizar equipos de trabajo para atender cuestiones de interés de la zona de influencia de la UNS.

---

#### Descripción

Potenciación del área de vinculación tecnológica, encontrando soporte en el Observatorio de Ciencia y Tecnología en la UNS (ver proyecto), brindando a la sociedad propuestas de solución a problemas relevantes (ej., medio ambiente, agua, energía, salud, desarrollo industrial, etc.).

---

#### Acciones

Las acciones previstas por el proyecto son:

- Conformación de una base de datos referentes por área en el ámbito de la UNS.
  - Crear formas de asignación del personal para los proyectos de interés, bajo la forma de organigrama matricial. Los grupos pueden tener carácter abierto y permanente, de acuerdo a la naturaleza del tema.
  - Establecer la forma remunerativa del personal afectado.
  - Producción de informes de divulgación sobre los proyectos.
- 

#### Plazo estimado

Un (1) año para la puesta en marcha. Continuidad en el tiempo.

Unidad de gestión Secretaría General de Ciencia y Tecnología, Subsecretaría de Vinculación Tecnológica.

---

### 14.4.3.3 Divulgación Científica

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa Ciencia** Tecnología e Innovación

**Proyecto** Divulgación Científica

#### Fundamentos

Toda institución de carácter pública, tiene como una de sus misiones reportar a la sociedad las actividades que se desarrollan en su seno. Esta misión resulta doblemente importante en el caso de las universidades, dado que siendo los resultados de la investigación científica y tecnológica uno de los productos de que la institución dispone y debe comunicar a la sociedad, estos constituyen instrumentos fundamentales no sólo para el progreso de las sociedades modernas sino también para la subsistencia misma de la raza humana. Si bien los profesores/investigadores de la UNS normalmente publican los resultados de sus investigaciones en diferentes ámbitos científicos/académicos, las Secretarías Generales de Cultura y Extensión Universitaria y de Postgrado y Educación Continua realizan una importante actividad de comunicación directa con la sociedad, y se nota un creciente interés de parte de las Unidades Académicas de concretar actividades de comunicación (particularmente con sus graduados). Aún la UNS no tiene una estrategia general ni la organización requerida para realizar una comunicación continua y permanente de sus actividades científico-tecnológicas.

---

#### Objetivos específicos

Facilitar la comunicación de los resultados y actividades de Ciencia y Tecnología de la UNS a la sociedad sobre una base continua y permanente.

---

#### Descripción

El proyecto consiste en la elaboración de un plan integral de difusión y comunicación directa con la sociedad de las actividades de Ciencia y Tecnología. Se establecerá una oficina que lo ejecute sobre una base continua, y que se encargue de la divulgación de los conocimientos y resultados que se generen en su ámbito.

---

#### Acciones

Las acciones previstas en el proyecto son:

- Conformación de un comité de elaboración de un Programa de Difusión de Ciencia y Tecnología (ProDi-CiTe). Dicho comité estará conformado por: (i) Una autoridad universitaria en carácter de coordinador, (ii) dos profesores/investigadores, (iii) dos miembros del personal no docente de la Dirección de Prensa y Ceremonial de la UNS.
- Recabar antecedentes en otras Universidades, en instituciones de Ciencia y Tecnología (CNEA, INTI, etc.) del país.
- Elaboración de un listado temático a ser difundido y diseñar las estrategias óptimas para la comunicación de cada uno de ellos.
- Proponer acciones para difusión a través de diferentes medios.
- Proponer los instrumentos concretos de difusión, tales como actividades en los medios, comunicados, folletos, libros, etc.

- Investigar la factibilidad técnica y económica de crear una Serie de Publicaciones científico tecnológicas con los aportes de los profesores/investigadores de la UNS, sobre temas de divulgación científica general, a ser editada por EdiUNS.
- Elaboración del informe final sobre el ProDiCiTe para su presentación y gestión de aprobación en el CSU.

#### **Plazo estimado**

Un (1) año.

#### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento, Dirección de Prensa y Ceremonial, Secretaría General de Posgrado y Educación Continua.

Tabla 45– Eje estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Divulgación Científica.

### **14.4.3.4 Museos y Archivos**

**Eje estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Ciencia, Tecnología e Innovación

**Proyecto** Museos y Archivos

#### **Fundamentos**

El reconocimiento por parte de las Universidades del valor de su patrimonio cultural, histórico y documental, pasa en gran medida por interpretarlo como una alternativa para la reafirmación de identidades institucionales y para la reflexión crítica acerca de la relación entre esas identidades y los procesos políticos, sociales y culturales más amplios, en los cuales éstas se inscriben y de los cuales aquéllas han sido protagonistas fundamentales en determinadas etapas de la historia.

Los Museos, Bibliotecas y Archivos son instituciones que permiten reconstruir la historia y construir las memorias nacionales, regionales y locales a través de la preservación del patrimonio, su difusión y exhibición. En tal sentido, el patrimonio es concebido en relación a la gente y su lugar, enfatizando el vínculo entre el espacio y su uso en el transcurso del tiempo.

El comité internacional para los museos y las colecciones universitarias (UMAC por sus siglas en inglés) fue fundado en el año 2001 con el objetivo de preservar y facilitar el acceso a muchas colecciones singulares y poco conocidas de una parte significativa del patrimonio nacional e internacional. El UMAC proporciona un marco internacional propio para la cooperación en los ámbitos del saber, la investigación y la divulgación didáctica del conocimiento.

La existencia del UMAC revaloriza el potencial de los Museos, Bibliotecas y Archivos en el diseño de la transferencia del conocimiento científico producido por las Universidades.

Además, la ley nacional 25743 prevé la necesidad de que las Universidades Públicas asuman un papel rector en la conservación y difusión de su patrimonio, que es de dominio público y por lo tanto debe garantizarse el conocimiento del mismo a toda la comunidad.

En este sentido, la UNS posee un Archivo de la Memoria desde 1999 y una propuesta del año 2008 para la creación de un Museo Arqueológico; que se suman a la tradición de las Bibliotecas de la Universidad en la gestión de colecciones.

Esto junto a la recuperación del edificio de Rondeau 29 como Centro Histórico y Cultural cuyas salas serán usadas como auditorios, museo, teatro, espacios de exposiciones, y otros, proveen una infraestructura inicial para la realización de las acciones propuestas.

---

### **Objetivos específicos**

- Promover la mejora y creación de museos y archivos dentro del ámbito de la UNS a través de la formulación de un plan integral y priorizando el trabajo interdisciplinario y cooperativo entre estos y las bibliotecas en la resolución de problemáticas comunes.
  - Formar profesionales y técnicos en preservación de bienes culturales.
  - Definir políticas institucionales que eviten la pérdida de objetos y documentos relacionados con el patrimonio cultural y tiendan al equilibrio entre el derecho de la propiedad intelectual y el derecho al acceso a la información, es decir entre el derecho de los creadores y el derecho de los investigadores y lectores a acceder a dicha información.
  - Establecer los requerimientos edilicios y de equipamiento para el adecuado funcionamiento y para la preservación de los bienes culturales.
- 

### **Descripción**

El presente proyecto promueve la creación y mejora de Museos y Archivos dentro de la UNS en un marco de trabajo cooperativo, para facilitar el acceso de los ciudadanos a las variadas colecciones culturales y naturales; brindando oportunidades únicas de educación, comunicación y diálogo.

---

### **Acciones**

- Identificación de las diferentes iniciativas de la UNS relacionadas con Museos y Archivos.
  - Formación de técnicos en preservación de bienes culturales.
  - Identificación de la infraestructura edilicia necesaria en el corto, mediano y largo plazo.
  - Detección de las problemáticas comunes a Museos, Archivos y Bibliotecas dentro de la UNS y en la ciudad.
  - Evaluación de requerimientos de personal de acuerdo a una visión cooperativa.
  - Inventario y evaluación de las colecciones existentes.
  - Formulación de un plan integral.
- 

### **Plazo estimado**

**2012:** Recopilación de iniciativas y requerimientos

**2013-2014:** Formación de personal

**2015:** Relevamiento de colecciones

**2016:** Formulación de Plan Integral

**2017 en adelante:** Habilitación de espacios

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Académica.

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria.

---

### 14.4.3.5 Empresas de base tecnológica

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Ciencia, Tecnología e Innovación

**Proyecto** Empresas de base tecnológica

#### Fundamentos

La tarea de extensión y vinculación tecnológica de la Universidad se encuentra potenciada por oportunidades tales como:

- Un creciente desarrollo industrial en la región con centro en Bahía Blanca.
- Programas nacionales e internacionales de financiación.
- Posibilidades de articulación local y nacional de vinculación tecnológica (existen antecedentes en otras Universidades Nacionales y la UNS forma parte del Polo Tecnológico de Bahía Blanca).

Por otro lado, la UNS presenta fortalezas para el proyecto tales como:

- Capacidad para desarrollar actividades de extensión a través de personal altamente calificado.
- Know-How acumulado en el tiempo y un reconocido prestigio académico y de investigación.
- Simultáneamente, existe la amenaza de estancamiento presupuestario que este proyecto puede atemperar a través de la generación de fondos propios.
- Por otra parte, la debilidad manifiesta de escasa actividad interdisciplinaria puede también contrarrestarse en parte a través de este proyecto.

---

#### Objetivos específicos

Proporcionar soluciones y desplegar acciones de transferencia de resultados.

---

#### Descripción

El proyecto consiste en la elaboración de un plan integral para el desarrollo de esta actividad de Vinculación Tecnológica.

Como resultado de este proyecto se establecerá un área propia que ejecute de manera permanente la vinculación con el medio, los recursos e ingresos, así como la participación en las empresas que surjan.

---

#### Acciones

Se contemplan las siguientes acciones:

- Evaluación de antecedentes en otras Universidades.
  - Criterios de selección de proyectos.
  - Formas de apoyo tecnológico interno y vinculación con otros organismos.
  - Alternativas de financiamiento nacional e internacional.
  - Alcance y participación en las empresas generadas.
  - Establecimiento del marco regulatorio.
  - Formación de emprendedores en el sector.
  - En todos los casos se tendrán en cuenta los proyectos en estudio y aprobados en el CSU relativos al tema.
-

### Plazo estimado

Dos (2) años.

---

### Unidad de gestión

Secretaría General de Ciencia y Tecnología, Subsecretaría de Vinculación Tecnológica. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

Tabla 47– Eje estratégico 4. Ciencia, Tecnología e Innovación. Empresas de base tecnológica.

## 14.4.4 Cultura y Extensión

### 14.4.4.1 Creación de un Consejo Social

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Cultura y Extensión

**Proyecto** Creación de un Consejo Social

#### Fundamentos

En los inicios del Siglo XX, las universidades argentinas definieron a la actividad de extensión como una función permanente de cada institución académica: "... destinada a crear y difundir las relaciones de la enseñanza propia de sus aulas con la sociedad ambiente..." (Joaquín V. González, 1907). Este principio rector marcó el rumbo de la extensión universitaria, hasta ser concebido en la actualidad como una de las funciones sustantivas de la Universidad, junto con la docencia y la investigación. En tal sentido, existe un amplio consenso por el cual se considera "Que la extensión es un proceso de comunicación entre la Universidad y la sociedad, basado en el conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico, humanístico, acumulado en la institución y en su capacidad de formación educativa, con plena conciencia de su función social" (CIN: 1997). Este enfoque tiende a generar un eje relacional entre Universidad y sociedad, "... entre lo que se investiga y los problemas de la sociedad, para dar lugar a un proceso interactivo donde el conocimiento se construye en contacto permanente con su medio y es permeado por él. Es aquí donde aparece claramente una corriente que articula la relación universidad - sociedad en torno a la democratización del saber, asignándole a las casas de altos estudios un marcado papel de transformación social." (CIN :2009)

La UNS, tanto como el conjunto de las Universidades Nacionales- está llevando adelante una importante tarea, en vistas de sostener y ampliar el desarrollo de la extensión. La creciente valoración de la extensión por parte de la comunidad universitaria como un instrumento fundamental para la inserción de la institución en el medio donde debe ejercer el liderazgo y la formación de nuevos líderes. (Matriz FODA –Plan Estratégico). El fortalecimiento de la extensión hacia el interior de la UNS, supone la planificación de acciones integradas que incluyan la jerarquización de la extensión y su reconocimiento académico en los distintos procesos de evaluación, acreditación y categorización y la incorporación curricular de la extensión en los procesos de enseñanza-aprendizaje, como herramienta formadora de profesionales críticos y comprometidos socialmente.

El reforzamiento y consustanciación de la práctica extensionista en la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, personal técnico-administrativo y graduados), requiere en forma paralela de la creación de canales de diálogo e interacción con el medio social, capaces de generar una sólida estructura de trabajo que logre consolidarse en el tiempo.

La conformación de un Consejo Social permitirá identificar los temas a los que debe asignarse prioridad y las líneas de acción y actividades a promover, de modo de dar respuestas a la sociedad. Asimismo involucrará a los actores con capacidad de toma de decisiones dentro del ámbito público y de la sociedad civil, a los efectos de coordinar recursos y gestiones que propicien las condiciones necesarias para la implementación y concreción de los proyectos consensuados de extensión.

*Joaquín V. González: Inauguración de las Conferencias de Extensión Universitaria, La Plata, 1907. En: Consejo Interuniversitario Nacional, Lineamientos para un programa de fortalecimiento de la extensión universitaria en las universidades públicas argentinas. Acuerdo Plenario N° 711/09 Villa María, 29 de setiembre de 2009.*

---

### **Objetivos específicos**

- Promover un concepto amplio de la extensión universitaria como el desarrollo de espacios que coloquen a la Universidad en un proyecto colectivo comprometido con la realidad socioeconómica, cultural y política del medio social del que es actor fundamental.
  - Diseñar una modalidad de extensión que desarrolle en la comunidad universitaria capacidades suficientes para proveer alternativas de solución a las problemáticas sociales a través de un proceso de construcción conjunto.
  - Generar un canal de vinculación permanente y estable con el entorno socio-productivo para orientar la creación y transferencia de conocimiento articulado a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Es necesario promover, mediante la creación de canales de comunicación y articulación, la participación de la sociedad en la UNS.
  - Planificar las líneas de trabajo que se desean estimular garantizando que las mismas impliquen una transmisión de conocimientos a la sociedad que únicamente, o en su gran mayoría, puede generarse en el ámbito universitario.
- 

### **Descripción**

La creación de un Consejo Social constituye una alternativa para direccionar la extensión hacia los fines señalados. Se trata de un espacio de participación multisectorial que cuenta con la representación de las instituciones referentes del ámbito socioeconómico, cultural y educativo de la ciudad y de la región. Un significativo y valioso aporte en la constitución de dicha mesa de trabajo provendrá de la participación de profesionales de la UNS, graduados en sus diversas carreras, que ejercen su actividad en la región de incumbencia. Asimismo, será recomendable sumar la experiencia de representantes extensionistas del grupo de docentes, alumnos y personal técnico-administrativo.

El Consejo Social tiene como objetivo diagnosticar e identificar las problemáticas o temas de interés, que requieren de las capacidades distintivas que puede aportar la Universidad para alcanzar su mejoramiento y/o desarrollo.

En la medida que sea posible establecer claramente cuáles son los aspectos de la realidad que deben necesariamente ser abordados por la Universidad, se viabiliza la planificación de líneas de acción intersectoriales de carácter estratégico. Este enfoque permitirá optimizar los recursos, articular de manera eficiente la participación de cada institución en los proyectos y evitar el solapamiento de aquellas acciones, que sin dificultad pueden llevar adelante otras organizaciones, asignándole a la UNS el desarrollo de sus componentes específicos.

La elaboración de una agenda consensuada de temas de interés local y regional que demandan la intervención de la Universidad, se convertirá en el insumo básico para que la UNS establezca los lineamientos programáticos de su política de extensión. El funcionamiento del Consejo Social debería ser formalizado y estable para asegurar un diálogo permanente que permita identificar necesidades y demandas de la región, retroalimentado de esta a manera las políticas de extensión universitarias.

---

### Acciones

- Formalización del Consejo Social. Conformación de su mesa constitutiva y elaboración de su normativa de funcionamiento.
  - Elaboración de la agenda de temas de interés local y regional, focalizada en el desarrollo social.
  - Desarrollo y gestión de los recursos y medios necesarios para la ejecución de los programas y proyectos definidos y ponderados.
- 

### Plazo estimado

Un (1) año.

---

### Unidad de gestión

Consejo Superior Universitario, Secretaría General de Cultura y Extensión, Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

---

Tabla 48- Eje estratégico 4. Cultura y Extensión. Creación de un Consejo Social.

## 14.4.4.2 El Teatro como vehículo de Comunicación e Integración

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Cultura y Extensión

**Proyecto** El Teatro como vehículo de Comunicación e Integración

### Fundamentos

El arte es una poderosa herramienta de socialización, formación y encuentro. En particular, el teatro conforma una rama del arte que, mediante la representación, permite recrear historias valiéndose de recursos como iluminación, sonido, vestuario, escenografía y actuación. Desde sus comienzos, ha posibilitado la puesta en escena de ficciones o de temas de la vida cotidiana bajo problemáticas vinculadas con la esencia del hombre y de su relación con la comunidad, que lo contiene y condiciona. Estas características, permiten considerar a la actividad teatral como un hecho educativo, de reflexión e invitación a la acción.

Existen en la ciudad numerosos grupos de teatro independientes que desempeñan una encomiable actividad ampliamente reconocida por su calidad artística.

Por otro lado, es un hecho comprobado la dificultad que tiene la UNS para llegar a determinados sectores de la sociedad e integrarlos en su seno. Si bien se ofrece una educación pública gratuita con ayuda económica para los alumnos necesitados, un importante número de estudiantes que concluyen sus estudios secundarios, no prosiguen una educación de tercer nivel.

Por tal razón, el presente proyecto está orientado a coordinar un trabajo conjunto entre la UNS, a través de sus Secretarías de Cultura y Extensión y de Bienestar Universitario, y grupos de teatro independientes existentes en la ciudad, a los efectos de elaborar y poner en escena propuestas teatrales en determinados sectores de la ciudad y la región circundante a la misma, con la finalidad de promover la integración de dichos sectores sociales a la UNS.

---

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar estrategias efectivas de comunicación e integración de las comunidades más alejadas, en términos comunicacionales, de la ciudad de Bahía Blanca y su región circundante.
  - Fomentar el desarrollo de actividades teatrales.
  - Fomentar la presencia e interacción de la comunidad universitaria con la sociedad local-regional, mediante la realización de obras teatrales.
  - Diversificar la oferta cultural local.
- 

### **Descripción**

Se propone conformar un esquema de trabajo conjunto entre las Secretarías de Cultura y Extensión y de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional del Sur y determinados grupos de teatro independiente de la ciudad y la región, a los efectos de montar obras tendientes a favorecer la comunicación e integración de diversos sectores de la comunidad. Se busca así no sólo facilitar la integración de los mismos a la UNS sino también favorecer el desarrollo de otras actividades de extensión universitaria.

También se pretende sumar al proyecto, a aquellos miembros de la comunidad universitaria, interesados en participar en conjuntos dedicados a la expresión del género teatral con el propósito de conformar un grupo de teatro vocacional y de este modo diversificar las propuestas artísticas generadas dentro del ámbito de esta Universidad.

Se plantea el abordaje de las puestas teatrales desde un enfoque que permita recrear y resignificar las visiones tradicionales, manteniendo siempre el objetivo de establecer un contacto efectivo con los diversos grupos sociales.

---

### **Acciones**

- Convocatoria a grupos de teatro independientes existentes en la ciudad y la región a los efectos de estudiar la elaboración de estrategias teatrales de comunicación e integración de los grupos sociales alejados, en términos comunicacionales, de la UNS.
  - Convocatoria a alumnos, docentes, administrativos y técnicos de la UNS, a formar parte de la iniciativa y avanzar en la constitución de un grupo de teatro vocacional.
  - Elaboración de una propuesta de organización y reglamentación para el desarrollo de las actividades, de un plan de trabajo conjunto con el o los grupos interesados en participar y de un cronograma de presentaciones y presupuesto para su concreción. Presentación de las mismas al Consejo Universitario.
  - Evaluación anual de los resultados logrados.
- 

### **Plazo estimado**

Dos (2) años prorrogable por un lapso igual.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria.

Secretaría General de Bienestar Universitario.

---

Tabla 49 - Eje estratégico 4. Cultura y Extensión. Conformación de un elenco de teatro vocacional.

### 14.4.4.3 Promoción de las Actividades Artísticas

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Cultura y Extensión

**Proyecto** Promoción de las Actividades Artísticas

#### Fundamentos

El desarrollo de expresiones en las distintas disciplinas artísticas se convierte en una herramienta que permite la comunicación, el intercambio y el respeto por la diversidad cultural.

Teniendo en cuenta el importante rol que cumple la Universidad como difusora de cultura en el ámbito local y regional, resulta claro el papel que puede desempeñar en la expansión de la oferta cultural.

Por otro lado, considerando la inserción de la Universidad en una amplia región en la formación de recursos humanos y en el análisis de problemáticas de éste ámbito mediante la investigación interdisciplinaria y la extensión, resulta primordial profundizar esta relación.

Para ello, se plantea la vinculación con artistas o grupos de artistas locales y regionales, e incentivar a los alumnos en estas prácticas. Asimismo se busca potenciar las agrupaciones ya existentes y la creación de nuevos conjuntos artísticos.

La difusión de las producciones de los artistas de la región en las distintas ramas del arte permite acercarlas no sólo a la comunidad universitaria, sino también a la población local; contribuyéndose, de esta forma, a promocionar las producciones regionales en distintos ámbitos de influencia de la Universidad Nacional del Sur.

Otro aspecto importante en la promoción de las actividades artísticas es la generación de redes de cooperación entre Universidades Nacionales para difundir las realizaciones artísticas de cada localidad. Con ello se logra el intercambio de experiencias que redundan en una colaboración estrecha y permiten difundir las expresiones de las distintas ramas del arte de las sociedades locales. De esta forma, se estrechan las relaciones universidad-sociedad y se posibilita el acceso a nuevas propuestas que diversifican las actividades culturales locales. Esta posibilidad permite también la optimización de los recursos, tanto económicos como humanos, dado que la propuesta artística no finaliza en el ámbito local, sino que se reproduce en otros ámbitos pertenecientes a las Universidades que conforman la red.

---

#### Objetivos específicos

- Promocionar a los artistas y agrupaciones artísticas locales y de la región.
- Fomentar la presencia e interacción de la UNS con la comunidad local-regional, mediante la realización de muestras artísticas.
- Ofrecer a los artistas de las distintas ramas del arte de la región los espacios destinados a estos fines que posee la Universidad Nacional del Sur.
- Incentivar a los alumnos en el desarrollo de actividades artísticas a través de los Centros de Estudiantes.
- Generar un ciclo de presentaciones.
- Generar el “Ciclo Cultura y Región” para mostrar las producciones de artistas de la región de influencia de la UNS.
- Generar una red de intercambio de conjuntos artísticos universitarios entre Universidades Nacionales.
- Fomentar la difusión de las creaciones locales en jurisdicciones de otras Universidades Nacionales.

#### Descripción

El presente proyecto está orientado a fomentar y apoyar la realización de actividades artísticas en forma

conjunta con artistas o agrupaciones de artistas locales y de la región, y con los centros de estudiantes de las respectivas Unidades Académicas.

Para las presentaciones, se facilitarán los espacios que esta Universidad tiene destinados para el desarrollo de actividades artísticas.

También se pretende que, una vez consolidados los grupos, se gestione la posibilidad de intercambio con otras Universidades Nacionales.

---

### **Acciones**

- Relevamiento de agrupaciones locales/regionales y de centros de estudiantes de la UNS interesados en establecer vínculos con la UNS para la difusión y desarrollo de sus actividades artísticas.
  - Conformación de un equipo asesor para la selección de los conjuntos.
  - Elaboración de una propuesta de organización y reglamentación para su funcionamiento.
  - Selección de conjuntos locales, regionales y conformados por alumnos regulares de esta Universidad en distintas expresiones artísticas.
  - Elaboración de un presupuesto y cronograma de actividades que permita concretar un Ciclo de presentaciones y su posterior funcionamiento.
  - Generación de un calendario anual de presentaciones de los conjuntos seleccionados.
  - Elaboración de un presupuesto y cronograma de actividades que permita concretar el Ciclo y su posterior montaje escénico.
  - Elaboración de una propuesta de organización de una red de intercambio de conjuntos artísticos universitarios entre Universidades Nacionales.
- 

### **Plazo estimado**

Dos (2) años, prorrogable por otro período igual.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria.

---

Tabla 50 - Eje estratégico 4. Cultura y Extensión. Promoción de las Actividades Artísticas.

## **14.4.4.4 Promoción de la Extensión en la formación de los alumnos preuniversitarios y universitarios**

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Cultura y Extensión

**Proyecto** Promoción de la Extensión en la formación de los alumnos preuniversitarios y universitarios

### **Fundamentos**

La existencia de las Escuelas Medias de la Universidad permite mantener una comunicación natural con los distintos niveles educativos y ensayar experiencias que puedan ser trasladadas a los distintos establecimientos de la ciudad y la región. Tal comunicación permitirá realizar iniciativas de extensión universitaria

que involucren a los estudiantes de nivel medio, como una forma de acercarse a la acción de la Universidad y sus profesionales, con lo que se espera captar el interés en continuar estudios de nivel superior.

Por otra parte resulta necesario involucrar a los estudiantes de las carreras de grado que como parte de su formación profesional realicen experiencias de extensión universitaria obligatorias que actúen como una devolución a la sociedad, incentivar el compromiso ciudadano y de responsabilidad para quienes serán los futuros gestores y dirigentes del país.

---

### **Objetivos específicos**

- Promover la educación como un sistema integral e integrador.
- Fortalecer la articulación entre la Educación Superior y el resto de los niveles educativos de la ciudad y la región.
- Colaborar con los equipos docentes y directivos en el desarrollo de prácticas innovadoras y creativas de educación, investigación y conocimiento.
- Estimular en los alumnos el interés por continuar sus estudios en el nivel superior.
- Facilitar y favorecer las condiciones para el desarrollo de su tarea por parte de los docentes extensionistas.
- Favorecer la identificación de las vocaciones.
- Incorporar las iniciativas de extensión universitaria a los estudiantes universitarios, como parte del desarrollo de su currícula de grado.

---

### **Descripción**

Se trata de promover la participación de estudiantes de distintos niveles educativos en iniciativas de extensión de la Universidad y posteriormente, de los propios establecimientos educativos. Identificados los jóvenes, se les procederá a dar una capacitación básica en extensión universitaria, la que comprenderá una transmisión de los valores de la Universidad, las incumbencias profesionales, el ejercicio profesional y los procesos de transferencia de conocimiento y experiencia.

---

### **Acciones**

- Identificación del grupo de jóvenes estudiantes interesados en participar en iniciativas de extensión universitaria. Invitarlos a participar en los distintos proyectos que se promueven desde la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.
- Capacitación a los equipos de trabajo en los aspectos básicos de la Extensión Universitaria.
- Planificación y diseño de programas y proyectos de formación continua y consolidación del ejercicio de la extensión en la comunidad de docentes y alumnos de las Escuelas de la UNS.

---

### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria, Dirección, Secretarías Académicas y Consejos Departamentales. CEMS.

#### 14.4.4.5 Compromiso Social Universitario

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Cultura y Extensión

**Proyecto** Compromiso Social Universitario

##### Fundamentos

Ante las crecientes necesidades de la sociedad, el rol de la Universidad tiene un espacio protagónico como productora y gestora de conocimientos. El Compromiso Social Universitario (CSU) tiene como antecedentes el cooperativismo y asociativismo que buscan conciliar la eficacia organizacional con los principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva.

---

##### Objetivos específicos

- Promover la presencia de la UNS como agente de inclusión social activo a nivel territorial, a través de la articulación con instancias de políticas sociales y sanitarias.
  - Incorporar la solidaridad como experiencia de aprendizaje y formación profesional.
  - Formar profesionales comprometidos socialmente.
  - Incorporar a los procesos de enseñanza las prácticas de extensión -llevadas a cabo en espacios sociales y productivos- en todas las carreras de grado universitario.
- 

##### Descripción

El Programa sobre CSU será transversal a las diversas carreras de la UNS y constará de clases teóricas sobre desarrollo humano y capital social, el rol de las Universidades en el desarrollo, medio ambiente sustentable y formación ciudadana. También se incluirá en cada módulo el relato de experiencias, y se concluirá con la formulación de un proyecto social.

---

##### Acciones

- Elaboración y dictado periódico de un curso sobre Compromiso Social Universitario.
  - Realización de foros temáticos que incluyan a los distintos actores de la sociedad.
  - Elaboración de material en formato digital de texto y video.
  - Utilización de redes sociales para difusión de lo realizado.
  - Elaboración de un proyecto social que permita integrar los contenidos y conceptos desarrollados.
- 

##### Plazo estimado

Un (1) año.

---

##### Unidad de gestión

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria. Secretaría General Académica.

---

#### 14.4.4.6 Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales

**Eje Estratégico** Integración en la Región de Incumbencia

**Programa** Cultura y Extensión

**Proyecto** Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales

##### **Fundamentos**

La interacción de la Universidad con diversas organizaciones sociales ha permitido diagnosticar la necesidad de fortalecimiento de las mismas, tanto en los aspectos relativos de organización y funcionamiento, como en la utilización de mecanismos de toma de decisión basadas en conocimiento. Distintos grupos de la Universidad, podrán dar apoyo a estas organizaciones según experiencias que se han realizado desde la Secretaría de Cultura y Extensión.

---

##### **Objetivos específicos**

- Identificar y fortalecer a las organizaciones que se encuentran vinculadas a la mejora de las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.
  - Participar en el diseño e implementación de políticas sociales en la ciudad.
- 

##### **Descripción**

El programa propone el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la ciudad, fundamentalmente aquellas que trabajan con sectores vulnerables, a partir de la identificación de las problemáticas y la articulación con la Universidad.

---

##### **Acciones**

- Organización de cursos de capacitación para el fortalecimiento de las ONG.
  - Diseño de material de difusión, concienciación y capacitación para apoyar el accionar de las organizaciones.
  - Promoción de encuentros de debate e intercambio entre integrantes de las ONG y docentes extensionistas, investigadores y alumnos.
- 

##### **Plazo estimado**

Un (1) año.

---

##### **Unidad de gestión**

Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria, Secretaría General Académica, Secretaría General de Bienestar Universitario.

---

Tabla 53– Eje estratégico 4. Cultura y Extensión. Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales.

## 14. EJE ESTRATÉGICO 5: INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

### 14.5.1 Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

#### 14.5.1.1 Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPIE)

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

**Proyecto** Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPIE)

#### Fundamentos

- La carencia de espacios se constituye en una de las más importantes limitaciones en el desarrollo de futuras actividades. La distribución de los mismos no guarda directa relación con las necesidades actuales. El crecimiento de los últimos años no ha estado directamente relacionado con la asignación de nuevos espacios.
- Insuficiente cantidad de unidades de alojamiento propio para profesores, viajeros, alumnos y pasantes.
- Disponibilidad de terrenos para desarrollo del Campus Universitario.
- Necesidad de contar con proyectos de mediano y largo plazo a los efectos de avanzar en las gestiones de los mismos con suficiente antelación.
- Contar con proyectos previsibles amplía el menú de posibilidades asociativas con diversos sectores (públicos - privados) para el desarrollo de emprendimientos conjuntos.
- Contar con tiempo suficiente para llevar a cabo diseños racionales, acordes con las nuevas tecnologías y requerimientos de sustentabilidad. La Universidad debiera constituirse en un ejemplo en tal sentido.
- Salir de la lógica de resolución de la urgencia (Acostumbramiento a las carencias).
- Instalar una visión institucional de cara al Bicentenario de la Ciudad (2028).

#### Objetivos específicos

- Instrumentar un procedimiento que permita llevar a cabo un plan de desarrollo integral de infraestructura a fin de solucionar las necesidades existentes y potencializar el desarrollo de nuevas actividades.
- Contar con propuestas de desarrollo de infraestructura orientadas a mejorar el desarrollo de las actividades de la UNS y que tengan en cuenta aspectos relativos a la preservación del medioambiente, mejoras en la calidad de vida, mejoras en la funcionalidad de los espacios, uso racional de los recursos (agua y energía) y adecuada utilización de las nuevas tecnologías.
- Generar alternativas de participación asociativa con diversos sectores públicos y privados tendientes a facilitar el desarrollo de las obras y a la mejor utilización de las mismas.
- Facilitar la generación de espacios de desarrollo de actividades conjuntas con diversos sectores de la comunidad.
- Generar espacios de concientización social sobre temas de relevancia científica y académica (salud, energías renovables, preservación del medio ambiente, etc.).

#### Descripción

El proyecto tiene como finalidad instrumentar una metodología de trabajo para la generación de propuestas de desarrollo de infraestructura que garantice la amplia participación de los diversos sectores de la Universidad y de la comunidad.

En tal sentido se buscará compatibilizar las necesidades actuales de las diversas áreas de la Universidad y los posibles futuros desarrollos necesarios para contener las nuevas actividades previstas.

También se buscará compatibilizar estas iniciativas en el contexto del desarrollo urbano de la ciudad y las posibilidades que el estado del arte actual de la ingeniería brinda en cuanto a sustentabilidad, calidad de vida, ahorro de energía, accesibilidad, etc.

---

### **Acciones**

- Instrumentación de un plan de trabajo conjunto entre la CAP (Comisión Asesora de Planeamiento) y la CEAT (Comisión Especial de Análisis Técnico) con el fin de elaborar propuestas y realizar los análisis técnicos de viabilidad correspondientes.
  - Desarrollo de un manual de procedimientos con las pautas a seguir durante todo el proceso.
  - Reuniones periódicas permanentes entre la CEAT y el área de planeamiento urbano de la Municipalidad de Bahía Blanca a los efectos de compatibilizar las propuestas.
  - Presentación periódica a consideración del CU de las propuestas elaboradas y relevamiento de las opiniones efectuadas.
  - Presentación periódica a consideración de la comunidad universitaria de las propuestas elaboradas y relevamiento de las opiniones efectuadas.
  - Búsqueda de posibles asociaciones con otras entidades para el desarrollo conjunto de las iniciativas elaboradas.
- 

### **Plazo estimado**

Funcionamiento permanente en el mediano y largo plazo.

---

### **Unidades de gestión**

Secretaría General Técnica.

Comisión Asesora de Planeamiento (CAP).

Comisión Especial de Análisis Técnico (CEAT).

---

Tabla 54– Eje estratégico 5. Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia. Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPIE).

## **14.5.1.2 Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos**

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

**Proyecto** Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos

### **Fundamentos**

En su tránsito por la Universidad, los alumnos adquieren una formación que va más allá de lo estrictamente vinculado con el desarrollo de sus carreras, y está íntimamente relacionado con el accionar que aprecian de la propia Institución. En este sentido, el manejo responsable de los residuos urbanos constituye un tema

en el cual la UNS debe dar el mejor ejemplo a sus alumnos y a la comunidad toda. El mismo no sólo pasa por el cuidado medioambiental, ya que una buena parte de los residuos sólidos tiene un valor económico y existen distintos actores sociales, instituciones o particulares, que hacen un aprovechamiento del mismo. Por ello, resulta un tema ligado íntimamente al compromiso social de una institución universitaria el procurar su mejor aprovechamiento y para ello se requiere contar con procesos de separación y reciclado.

En tal sentido, resulta importante la definición de una política clara de recolección, separación y reciclado de residuos.

---

### **Objetivos específicos**

- Diseñar e implementar un programa claro y preciso de manejo y reciclado de residuos sólidos en el ámbito de la UNS.
  - Generar conciencia comunitaria y solidaridad social a través de campañas de recolección de materiales específicos para instituciones de bien público.
  - Facilitar la generación de espacios de desarrollo de actividades conjuntas con diversos sectores de la comunidad (sociedades de fomento, clubes, colegios, escuelas, etc.) a los efectos de formar, informar y extender este tipo de actividades y afianzar el compromiso.
  - Realizar campañas de difusión a través de información pasiva (cartelería, folletería) y charlas sobre los alcances y diferentes actividades vinculadas al programa.
  - Reducir el volumen de residuos sólidos que se envían al relleno sanitario.
  - Reciclar un porcentaje de los residuos para ser aprovechado económicamente por distintas instituciones y/o particulares.
- 

### **Descripción**

El proyecto tiene como propósito la definición y adopción, por parte de la UNS, de un programa de cuidado medioambiental a partir del manejo responsable y reciclado de los residuos que se generan en su ámbito. Por otro lado, apunta también a concientizar a los alumnos y a determinados sectores de la sociedad, sobre el mejor aprovechamiento económico de los mismos.

Para ello requiere de la articulación de acciones de los distintos sectores involucrados a partir de la formulación de manuales de procedimiento para el manejo de los distintos tipos de residuos y del desarrollo de la infraestructura necesaria para poner en práctica y mantener el citado programa.

---

### **Acciones**

- Formulación del programa de manejo de residuos en el ámbito de la UNS y del proyecto para su instrumentación.
  - Adquisición e instalación de distintos elementos para llevarlo a cabo.
  - Señalización e información con cartelería acorde a los alcances del programa, ubicación de los distintos elementos que lo constituyen, compromiso universitario con el mismo, tipos de materiales a reciclar, etc.
  - Difusión de la iniciativa entre los integrantes de la comunidad universitaria, a través de charlas, correos, página web, etc.
  - Gestión de convenios con la Municipalidad y otras instituciones de bien público para la recepción de los elementos recolectados.
- 

### **Plazo estimado**

Corto, Mediano y Largo Plazo.

---

## Unidades de gestión

Secretaría General Técnica, Comisión Asesora de Planeamiento (CAP). Servicio de Seguridad e Higiene en el Trabajo (SSHT).

---

Tabla 55– Eje estratégico 5. Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia. Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos.

### 14.5.1.3 Programa de Redefinición del Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos

**Ejes estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Edilicia

**Proyecto** Programa de Redefinición del Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos

#### Fundamentos

La UNS maneja una importante cantidad de residuos peligrosos, producto de las múltiples actividades de docencia e investigación que se llevan a cabo en sus diversos edificios. El sistema de Gestión de Residuos Peligrosos con que se cuenta, necesita ser revisado y actualizado a fin de resolver sus falencias. Por otro lado, el mismo debe enmarcarse en el contexto más amplio de una Política de Cuidado Medioambiental integrada con los proyectos de Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos y Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos.

Se aprecian también carencias en la infraestructura edilicia y recursos humanos asignados para el manejo de dichos residuos. En particular no se cuenta con un mecanismo efectivo de información y formación en distintas Unidades Académicas, en especial las que generan volúmenes importantes de residuos peligrosos.

En particular debe tenerse en cuenta, que para el desarrollo óptimo de cualquier política de cuidado ambiental, se hace necesario establecer las responsabilidades que competen a cada miembro de la comunidad universitaria con intervención directa e indirecta en la cuestión. Este tema se hace más relevante en lo que refiere al manejo de residuos peligrosos.

Para mejorar un sistema de gestión de residuos peligrosos se deben analizar y adecuar todos los procedimientos y prácticas existentes con el fin de garantizar la minimización del riesgo en su manejo, considerando la cadena de sectores y actores involucrados en toda la trayectoria del mismo.

---

#### Objetivos específicos

- Redefinir el sistema de gestión de residuos peligrosos.
  - Dotar de infraestructura adecuada para el almacenamiento de residuos peligrosos.
  - Articular, en las Unidades Académicas involucradas en la generación de residuos peligrosos, la creación de estructuras que gestionen el manejo de los residuos, cursos de formación en los aspectos relacionados con los mismos, y la implementación de la gestión de aquellos en las cátedras o grupos de investigación.
  - Asignar las responsabilidades a cada uno de los miembros de la comunidad universitaria involucrados en su manejo.
-

### Descripción

El proyecto tiene como propósito impulsar la definición y adopción por parte de la UNS de una política medioambiental integral en lo referido a la gestión de residuos peligrosos, fruto de sus actividades de docencia e investigación.

---

### Acciones

- Análisis y Redefinición del Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos e integración del mismo en el marco de una política global de manejo de residuos, teniendo en consideración los proyectos de Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos y Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos. El mismo deberá contar con los recursos de infraestructura y definición precisa de responsables intervinientes en todas las etapas de manejo del mismo.
  - Capacitación a todos los actores responsables de la generación y manipulación de residuos peligrosos en las distintas dependencias.
  - Construcción de un depósito de residuos peligrosos adecuado, que cumpla con las normativas vigentes y que permita las maniobras de carga y disposición final de los mismos en forma segura.
- 

### Plazo estimado

Mediano y Largo Plazo.

---

### Unidades de gestión

Secretaría General Técnica.

Comisión Asesora de Planeamiento (CAP).

Servicio de Seguridad e Higiene en el trabajo (SSHT).

---

Tabla 56- Eje estratégico 5. Desarrollo y mantenimiento de infraestructura edilicia. Programa de Redefinición del Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos.

## 14.5.1.4 Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos

**Ejes estratégicos** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

**Proyecto** Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos

### Fundamentos

Como se mencionara en el proyecto de reciclado y reducción de residuos sólidos urbanos, el cuidado del medioambiente bajo responsabilidad de la UNS constituye un tema de suma trascendencia por el efecto formador del mismo hacia su propia comunidad y la sociedad toda. La Universidad, en su rol de promotor de valores y conductas sociales, debe prestar especial atención a la importancia de los espacios verdes y a la elaboración de estrategias tendientes a mitigar los problemas medioambientales.

Los espacios verdes y el arbolado en diferentes dependencias de la UNS, deben protegerse y expandirse a los efectos de favorecer y facilitar las actividades sociales, académicas y recreativas de la comunidad universitaria y contribuir al mejoramiento del medioambiente de la UNS y de la ciudad.

Por otro lado, resulta imperativo acondicionar un espacio para el “Bautismo Profesional” de los egresados a los efectos de garantizar la seguridad para las personas involucradas en el mismo y minimizar su impacto negativo en el medioambiente de la UNS.

---

### **Objetivos específicos**

- Promover la revalorización y la puesta en valor de los espacios verdes.
- Construir un espacio físico donde se realice el “Bautismo Profesional” que permita, por un lado no dañar los espacios verdes del complejo de Alem, y por otro, proporcionar un espacio seguro y de fácil limpieza, donde realizar dicha actividad.
- Generar conciencia comunitaria en aspectos relacionados con estas problemáticas.
- Facilitar el desarrollo de actividades conjuntas con diversos sectores de la comunidad.
- Forestar distintas dependencias de la UNS, generando una reserva de biodiversidad, reproduciendo las diferentes zonas fitogeográficas nacionales, que podrán aprovecharse académicamente para diferentes carreras de la UNS (Biología, Agronomía, Farmacia).

---

### **Descripción**

El proyecto tiene como propósito impulsar la definición y adopción por parte de la UNS de políticas que contribuyan a mitigar los problemas medioambientales en los diversos predios de la UNS. En términos generales, el mismo pretende actuar como punto de partida y elemento motivador que permita llevar a cabo acciones centrados en el cuidado del medio ambiente.

---

### **Acciones**

- Generación paulatina de un manual de políticas de cuidado y mitigación de problemas medioambientales.
- Selección de especies apropiadas para realizar el programa de forestación por parte de especialistas.
- Forestación de distintas áreas de la UNS, disponiendo de un espacio adecuado en altos del Palihue para la construcción de la reserva de biodiversidad y el bosque con especies de las diferentes regiones fitogeográficas de Argentina.
- Señalización e información apropiada de la ubicación, el tipo de especies y los alcances del programa.
- Construcción del anfiteatro donde se realice el “Bautismo Profesional” de los egresados.
- Difusión de la iniciativa, entre los integrantes de la comunidad universitaria, a través de charlas, correos, página web, etc.

---

### **Plazo estimado**

Dos (2) años.

---

### **Unidades de gestión**

Secretaría General Técnica. Comisión Asesora de Planeamiento (CAP). Unidades Académicas.

## 14.5.1.5 Uso Racional de los Recursos

**Ejes estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

**Proyecto** Uso Racional de los Recursos

### Fundamentos

La utilización racional de los recursos tiene directa incidencia en la reducción del impacto medioambiental, en la promoción de una conciencia de cuidado del mismo, en la reducción de costos de funcionamiento, en la mejora de la seguridad laboral, etc.

En tal sentido, resulta importante contar con una política de uso Racional de los Recursos por parte de la UNS, dada la trascendencia que estos temas tienen, en especial en lo que se refiere a los aspectos educativos de estas prácticas en el alumnado.

Existen limitaciones en el área de mantenimiento de la UNS para atender demandas relacionadas con la reparación de pérdidas de agua en baños, canillas, mingitorios y depósitos.

La crisis hídrica regional y local, y la crisis energética a nivel nacional llevan varios años de manifestación y no se espera que se solucionen, ni en el corto ni en el mediano plazo. Aun cuando se contase sin restricciones, tanto el agua como la energía, son recursos que deben utilizarse racionalmente debido al impacto que tienen en el medio ambiente.

En el ámbito de la UNS se aprecia un uso indebido de la energía (aulas donde queda la calefacción indebidamente ajustada en horarios que no se necesita, luces encendidas sin estar ocupadas, espacios de circulación que quedan iluminados sin usuarios o presencia, etc). Es importante tener en cuenta que el uso racional de la energía eléctrica puede reducir hasta en un 20% el consumo de la misma.

Por todo lo expuesto surge la necesidad de contar con una planificación y diseño racional de infraestructura edilicia de acuerdo a criterios ambientales y de utilización eficiente de los recursos.

### Objetivos específicos

- Concientizar a toda la comunidad universitaria y promover la mejor utilización de tecnologías existentes en pos del consumo racional de los recursos
- Implementar medidas que permitan la reducción del consumo de energía eléctrica, gas y agua. A manera de ejemplo se pueden citar las siguientes: sustituir canillas y sistemas de descarga de mingitorios e inodoros por sistemas de pulsadores que tienden a evitar pérdidas o derroches; dotar de sensores de movimiento, fotocélulas u otros dispositivos que permitan el apagado y/o encendido de luminarias u otros artefactos solo en caso de uso o cuando la luminosidad así lo exija; difundir y/o señalar en aulas y distintas dependencias sobre las pautas a seguir en pos del uso responsable de estos recursos; etc.
- Promover el uso de tecnologías y materiales que permitan una mejor aislación u ahorro de energía, o que utilicen energías renovables, eólica o solar.

### Descripción

El proyecto tiene como propósito impulsar la definición y adopción por parte de la UNS de medidas que le permitan, por un lado promover un uso eficiente y racional de recursos y por otro proponer y promover hábitos ambientalmente saludables, tanto en la comunidad universitaria como en la sociedad en general. Este proyecto en particular, actuara como el punto de partida y elemento motivador que permitirá abordar acciones tendientes a desarrollar otros objetivos vinculados con la utilización racional de la energía y los recursos en general.

### **Acciones**

- Elaboración de un manual con lineamientos claros a seguir a los efectos de la utilización racional de los recursos.
  - Desarrollo de campañas de concientización de toda la comunidad universitaria sobre el uso racional de los recursos.
  - Readequación de la infraestructura edilicia en baños, pasillos y distintas dependencias donde sea posible implementar este tipo de medidas.
  - Información de las pautas de ahorro mediante cartelería en aulas y otros lugares de concurrencia importante.
  - Sustitución de lámparas incandescentes por lámparas de bajo consumo y utilización de luminarias con paneles solares.
  - Utilización de detectores de movimiento a los efectos de que ciertas luces, como las de las aulas, se apaguen cuando no se usan.
  - Utilización de fotoceldas en las luminarias para apagar las mismas automáticamente ante la presencia de luz natural.
- 

### **Plazo estimado**

Mediano y Largo Plazo.

---

### **Unidades de gestión**

Secretaría General Técnica.

Comisión Asesora de Planeamiento (CAP).

---

Tabla 58 - Eje estratégico 5. Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia. Uso Racional de Recursos y Energía.

## **14.5.1.6 Señalización de los Edificios**

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura Edilicia.

**Proyecto** Señalización de los Edificios

### **Fundamentos**

La señalización constituye una forma de lenguaje organizador del espacio y resulta claro que los edificios de la Universidad Nacional del Sur no cuentan con una señalización adecuada que posibilite el normal y ágil desplazamiento de las personas no familiarizadas con los mismos. Este hecho se manifiesta con mayor énfasis en los períodos de ingreso de los nuevos alumnos.

Por otro lado, las normas de seguridad exigen una señalización precisa y concreta para, entre otros temas, localizar fácilmente las vías de salida y afrontar distintos tipos de emergencias con el fin de acceder a los elementos necesarios en cada caso (extintores de fuego, botiquines, duchas de emergencia, etc.).

Recientemente se ha comenzado con un proceso de la señalización del edificio del cuerpo Além, el cual incluyó la elaboración de un sistema de nomenclaturas, el diseño del código cromático, tipográfico y pic-

togramático, el diseño de un sistema de señales de visualización y seguimiento, el diseño de mapas de orientación y un manual señalético con los templates de impresión a utilizar.

Resulta importante avanzar en la continuación de dicho proceso, a los efectos de contemplar otros espacios a señalizar, nuevos lugares desde donde señalizar y extender el mismo a los restantes edificios de la UNS.

El objetivo final es contar con un sistema de señalización que permita un ágil desplazamiento de todas las personas no familiarizadas por los distintos cuerpos, la fácil visualización y accesibilidad a todas sus dependencias y el cumplimiento de todas las normas de seguridad vigentes en el tema de evacuación y acceso de elementos de seguridad, botiquines, etc.

---

### **Objetivos específicos**

- Adaptar, reglamentariamente, un manual señalético para toda la universidad.
  - Elaborar un programa de señalización para todos los edificios que contemple su realización y mantenimiento basado en dicho manual.
  - Establecer un mecanismo de revisión global a los efectos de actualizarlo.
  - Propender a la mejora constante de la visibilidad y accesibilidad de las diferentes dependencias, lugares significativos, equipos, salidas, etc.
- 

### **Descripción**

El presente proyecto propone la adopción, por resolución del Consejo Universitario, de un sistema de señalización integral para toda la Universidad a fin de facilitar la visualización y accesibilidad a todas las dependencias y el tránsito de personas por todos los edificios que componen la UNS. Contempla, además, aspectos relativos con su desarrollo y mantenimiento, como así también su periódica adecuación.

---

### **Acciones**

- Generación de un reglamento de señalética que contemple los siguientes tópicos: definición y alcance, herramientas utilizadas, ambientes comprendidos, normas de señalización y normas de seguridad vigentes para señalización, cartelería basada en normas vigentes.
  - Definición de las áreas responsables para su ejecución, mantenimiento y revisión periódica.
  - Presentación del reglamento y de las áreas responsables para su aprobación por parte del Consejo Universitario.
  - Señalización de todas las dependencias de la UNS.
  - Realización de campañas de comunicación destinadas a todos los integrantes de la comunidad universitaria a los efectos de su valorización y cuidado.
- 

### **Plazo estimado**

Año 2011: Edificio Alem.

Año 2012: Edificio de 12 de Octubre y San Juan, Agronomía y Escuelas.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Técnica. Subsecretaría de Infraestructura. Secretaría General de Bienestar Universitario.

---

## 14.5.1.7 Higiene y Seguridad Laboral

**Ejes estratégicos** Infraestructura y Servicios

**Programa** Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

**Proyecto** Higiene y Seguridad Laboral

### Fundamentos

La higiene y salud laboral comprende un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de las personas que trabajan en una organización, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

A los efectos de alcanzar tales objetivos, resulta importante el fortalecimiento del área de Seguridad e Higiene de la UNS y la generación de políticas de cuidado del medio ambiente y la salud laboral, de acuerdo a las exigencias legales.

---

### Objetivos específicos

- Analizar interdisciplinariamente, condiciones y medio ambiente laboral, incluyendo aspectos ergonómicos.
  - Contar con procedimientos claros a seguir para todas las situaciones de emergencia que se puedan presentar y efectuar tareas periódicas de planificación y capacitación para emergencias desde la prevención.
  - Mejorar la cultura de la prevención y del control de exposiciones a contaminantes físicos, químicos y biológicos.
- 

### Descripción

El presente proyecto contempla el fortalecimiento del área de Seguridad e Higiene de la UNS con el fin de que el mismo pueda llevar a cabo todas las tareas que le son inherentes. Pretende instaurar una conducta preventiva por parte de toda la comunidad universitaria que debe incluir el análisis de incidentes y/o accidentes a fin de implementar acciones correctivas que eviten tales situaciones como así también internalizar el liderazgo de la prevención.

---

### Acciones

- Profundización de la actividad de la Comisión de Higiene, Seguridad, M. Ambiente y Salud Laboral que deberá revisar la labor desarrollada, proponer modificaciones, analizar desvíos, accidentes, incidentes y aprobar cualquier proyecto de modificación y/o instalación
- Relevamiento en todas las áreas de las condiciones y medio ambiente laborales en edificios y actividades de rutina.
- Estudio, análisis y control del trabajo rural (Departamento de Agronomía - Escuela de Agricultura).
- Generación de procedimientos o adecuación de los existentes, ajustándose a normas, siguiendo el sistema de la calidad.
- Divulgación de los procedimientos, medidas de prevención y respuesta a las emergencias. Capacitación en todos los ámbitos y sectores.
- Implementación de los sistemas obligatorios de señalización, planes de emergencia y evacuación, con responsables por sector, áreas y edificios que actuarán como líderes.

- Ejecución de análisis de riesgos de manera periódica.
- Funcionamiento del Centro de Primeros Auxilios, ante probables casos de accidentes y eventos.
- Generación de estadísticas de accidentes, casi-accidentes y enfermedades profesionales, que se divulgarán en el ámbito de la UNS.
- Generación de procedimientos de manejo de desechos sin impacto en el medio ambiente.
- Implementación de procedimientos de ahorro de agua y energía, aplicando reciclados y energías alternativas no contaminantes.

### **Plazo estimado**

**2011:** Conformación de la Comisión - relevamiento y diagnóstico.

**2012:** Elaboración de un plan general consensuado por quien corresponda, estableciendo metas y plazos, de mediano y largo plazo.

### **Unidad de gestión**

Secretaría General Técnica. Subsecretaría de Infraestructura y Servicios. Secretaría General de Bienestar Universitario.

Tabla 60- Eje estratégico 5. Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia. Higiene y Seguridad Laboral.

## **14.5.2 Mejora de los Servicios**

### **14.5.2.1 Bibliotecas**

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Mejora de los Servicios

**Proyecto** Bibliotecas

### **Fundamentos**

La ampliación y mejora de la infraestructura espacial y tecnológica de la Biblioteca Central, Bibliotecas Departamentales, Bibliotecas Técnicas y Bibliotecas de las Escuelas Medias de la UNS es necesaria debido a los nuevos requerimientos de docentes, investigadores, alumnos y personal. En la Sociedad del Conocimiento las bibliotecas se conciben como parte integral de los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación por lo que es prioritario trabajar integrando esfuerzos, asegurando la calidad de los servicios y el acceso a la información.

### **Objetivos específicos**

- Mejorar la capacidad de los espacios para el desarrollo de las actuales y futuras actividades haciendo amigables las existentes y potenciando los servicios con el empleo de la red y la comunicación inalámbrica para aprovechar mejor el acceso a la información en tiempo y espacio reales.
- Continuar con el perfeccionamiento del personal altamente calificado que requieren las bibliotecas.
- Generar la Biblioteca Digital Académica.

## Descripción

El proyecto propone la actualización de las infraestructuras espaciales y tecnológicas del Sistema de Bibliotecas de la UNS (SibUNS) con el objetivo de proporcionar los recursos y medios necesarios para adecuar sus servicios a los requerimientos actuales y futuros de la comunidad universitaria a la que sirve, transformando a las bibliotecas en espacios que propicien el aprendizaje, la docencia, la investigación, la socialización y la comunicación interpersonal.

---

## Acciones

- Relevamiento, análisis y evaluación de los espacios físicos disponibles en los distintos edificios y en el Campus para implementar el servicio bibliotecario gestionado por la Biblioteca Central.
  - Definición de políticas bibliotecarias para los servicios.
  - Diseño del anteproyecto para la Biblioteca del Campus.
  - Búsqueda de fuentes de financiamiento para la ejecución del proyecto.
  - Análisis y proyectos de la infraestructura edilicia de las demás Bibliotecas y búsqueda de su financiamiento.
  - Realización de un inventario y evaluación de las colecciones existentes con el fin de almacenar libros y colecciones de baja circulación en un depósito general a todas las bibliotecas.
  - Diseño del anteproyecto del depósito para el almacenamiento remoto y su financiamiento.
  - Adecuación de las salas de lectura y de estudio.
  - Evaluación del equipamiento, costos para la ampliación de hard y soft de las bibliotecas.
  - Implantación del repositorio institucional.
  - Fortalecimiento de la comunidad de desarrolladores de soft ya constituida para bibliotecas digitales.
  - Aplicación de Sistemas de la Calidad ISO 9001 y todo tipo de estándares para la gestión de la información.
  - Establecimiento de nuevas estaciones de trabajo para usuarios aptas para navegación hipermedial.
  - Estudio y proposición de la carrera de Licenciado en Gestión de la Información y creación de un Programa de Formación Continua para el personal de las bibliotecas.
  - Intercambio profesional con instituciones líderes nacionales e internacionales.
  - Fortalecimiento de la edición digital de los productos de la actividad científica.
- 

## Plazo estimado

**2011- 2012:** Armado y puesta en marcha del Proyecto.

**2013-2014:** Adecuación.

**2014-2015:** Habilitación de nuevas instalaciones.

---

## Unidad de gestión

Secretaría General Académica. Secretaría General Técnica. Biblioteca Central. Bibliotecas Departamentales y Técnicas. Biblioteca de las Escuelas Medias. Direcciones Generales.

---

## 14.5.2.2 Bienestar Universitario

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Mejora de los Servicios

**Proyecto** Bienestar Universitario

### Fundamentos

- Se entiende por Bienestar Universitario el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo y social de todos los integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo y técnico).
- El Bienestar Universitario tiene como principal objetivo mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria propiciando las actividades comunitarias en pos de generar una visión de conjunto y desarrollar sentido de pertenencia institucional.

### Objetivos específicos

- Desarrollar el concepto de Universidad Saludable en procura de la mejora continua de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria.
- Dotar de ámbitos seguros de integración a alumnos, personal y visitas de la UNS.
- Incentivar el deporte universitario, la recreación y el turismo.
- Considerar la accesibilidad dentro de las políticas de desarrollo. Proponer proyectos de mejora del acceso y comunicación entre los campus.
- Capacitar personal especializado en la ejecución de políticas de bienestar universitario.
- Propiciar la formación integral de los alumnos alentando el desarrollo de actividades en Centros de Estudiantes, ONGs y toda organización que permita la formación en gestión y liderazgo de grupos.
- Desarrollar la noción de pertenencia a la UNS a través del deporte, propiciando la participación de la comunidad universitaria en actividades competitivas que trasciendan el ámbito local.
- Propiciar el desarrollo de más y mejores proyectos de voluntariado universitario que permitan a nuestros futuros egresados tomar contacto con problemáticas reales y propiciar el desarrollo de soluciones a la misma.
- Suministrar asistencia técnica y apoyo financiero a actividades derivadas del desarrollo del área a todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Adecuar la promoción de un apropiado Plan de Becas, pasantías, y servicios de salud, a alumnos, docentes y personal de apoyo de la UNS.

### Descripción

El presente proyecto apunta a institucionalizar una cultura del Bienestar Universitario Responsable a través de la participación de los distintos sectores de la UNS, generando espacios de encuentro y mejorando la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

Busca la inclusión en intercambios regionales, nacionales e internacionales de los integrantes de la comunidad universitaria y propicia en los alumnos el desarrollo del sentido de pertenencia a la UNS y el compromiso moral de la contra prestación de servicios a la comunidad con el objetivo de generar líderes comunitarios responsables.

## Acciones

### ÁREA SALUD

- Desarrollo de indicadores de asistencia primaria que permitan identificar la calidad de los servicios y oportunidades de mejora.
- Generación de vínculos fluidos con organismos provinciales y nacionales que permitan desarrollar en nuestro ámbito programas de asistencia de la salud (campañas de vacunación, campañas de detección de enfermedades, etc.).
- Servicios de medicina (exámenes médicos pre-post).
- Trabajo conjunto con el Departamento de Ciencias de la Salud tendiente a la formación de egresadas/os para el desarrollo de actividades en el Departamento de Sanidad.
- Desarrollo de indicadores en forma conjunta con la Secretaría General Académica que permitan realizar el seguimiento de las acciones de asesoramiento y acompañamiento psicológico evaluando la población afectada y la calidad de los servicios prestados.
- Ejecución de programas de prevención y promoción de la salud.
- Organización de charlas informativas y campañas de vacunación.

### ÁREA DEPORTES, RECREACIÓN Y TURISMO

- Organización de eventos deportivos y recreativos de acceso a la comunidad que permitan la trasmisión de valores y la formación de cultura.
- Participación de atletas de la UNS en competencias regionales, nacionales e internacionales permitiendo posicionando a nuestra Universidad y transmitiendo valores desde la cultura del deporte.
- Programas de turismo desarrollando campañas de turismo local y zonal, accesibles a los miembros de la comunidad universitaria.
- Desarrollar indicadores que permitan evaluar la efectividad de las políticas desarrolladas en el Departamento de Deportes.

### ÁREA SOCIO ECONÓMICA

- Tiene como propósito brindar apoyo a todos los miembros de la comunidad que se destaquen por sus resultados y su compromiso previa evaluación de los integrantes del área de salud.
- Desarrollo de indicadores de seguimiento de los distintos programas implementados.
- Implementación de un sistema de vinculación entre empresa y recién egresado.
- Desarrollo de cursos de capacitación on line para personal administrativo.
- Registro en página web con oferentes de alojamiento estudiantil para consultar durante todo el año.
- Desarrollo de una oferta de prestadores de servicios de bajo costo para la comunidad universitaria de fácil accesibilidad.
- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

### ÁREA SEGURIDAD Y ACCESIBILIDAD

- Aprobación y puesta en práctica en laboratorios y demás ámbitos de las medidas de Seguridad, Higiene Industrial y Medio Ambiente marcadas por Ley y Normas vigentes.
- Implementación de la accesibilidad a edificios y campus para personas con capacidades diferentes.
- Puesta en práctica de un sistema de señalización adecuado común a todo el ámbito.
- Definición de un Plan de Contingencias con roles claramente identificados y acciones de práctica.

---

### Plazo estimado

Corto, mediano y largo plazo.

---

## Unidad de gestión

Secretaría General de Bienestar Universitario. Unidades Académicas.

Secretaría General Técnica. Subsecretaría de Infraestructura

---

Tabla 62- Eje estratégico 5. Mejora de los servicios. Bienestar Universitario.

### 14.5.2.3 Capacitación del personal de la UNS

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Mejora de los Servicios

**Proyecto** Capacitación del personal de la UNS

#### Fundamentos

La capacitación permanente de todo el personal administrativo y técnico constituye un aspecto fundamental para avanzar en la mejora de los servicios y del funcionamiento general de la Universidad.

La adecuada utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) requiere de un personal capacitado, no sólo en los aspectos específicos vinculados con la utilización de las mismas en su labor cotidiana, sino en la concepción global de lo que se da en llamar gobierno electrónico.

Para avanzar en la reingeniería de los procesos administrativos se requiere una adecuada consubstanciación y visualización global por parte de todo el personal.

---

#### Objetivos específicos

- Generar un programa integral de capacitación de mediano y largo plazo con el objeto de brindarle al personal las herramientas necesarias para avanzar en la reingeniería de los procesos administrativos y la mejor aplicación de la TICs en las distintas actividades que hacen al funcionamiento de la UNS.
  - Generar un programa de capacitación general y permanente en temas de salud laboral, seguridad, higiene, abordaje de emergencias, cuidado del medioambiente, etc.
  - Brindar una oferta de cursos de capacitación en temáticas básicas, para todo el personal, y específicas para las distintas áreas.
  - Establecer un plan de capacitación online que permita la inclusión de todos los agentes.
- 

#### Descripción

La presente iniciativa se enfoca hacia la permanente capacitación en aspectos operativos y una adecuada actualización en temas generales vinculados con la labor del personal administrativo y técnico de la UNS.

Toma como base el hecho de que las mejoras en todos los servicios surgen como consecuencia de una acción continua, conjunta y planificada; utilizando, de la mejor manera, los recursos disponibles. Para ello es esencial generar medios y espacios para la capacitación permanente mediante el dictado de cursos de manera presencial y mediante la utilización de la plataforma virtual.

---

### Acciones

- Definición y desarrollo de cursos con las principales temáticas en un ciclo general que todos deben cursar y validar.
- Establecimiento de redes y vínculos de cooperación con instituciones vinculadas al quehacer universitario, nacionales e internacionales, a los efectos de poner en conocimiento del personal las formas de organización de otras instituciones similares.
- Coordinación de actividades de formación y capacitación con distintas áreas gubernamentales a nivel local, provincial y nacional, con competencia para el desarrollo de actividades comunes promoviendo el trabajo en red, articulación de saberes y la optimización de recursos.
- Sistematización de actividades de formación y capacitación con el propósito de conformar equipos de formadores capaces de llevar adelante programas y actividades.
- Consideración de los siguientes programas básicos generales: desarrollo organizacional, comunicación y equipos en el trabajo, difusión de materiales e información, organización y archivo. Identificación de problemas organizacionales y funcionales. Gestión de la información (conjunto de habilidades y competencias para reconocer una necesidad de información y para localizar, evaluar y utilizar eficazmente la información necesaria para su área de trabajo y su formación profesional) y gestión del conocimiento cuyo objeto de aprovechar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de la Institución para potenciar la generación de valor, técnicas de gestión, redacción administrativa, seguridad en áreas de trabajo, introducción al uso y seguridad de utilitarios, interpretación y aplicación de normas que rigen la UNS, introducción al Gob. Elect. Firma electrónica y Firma digital. Formulación de proyectos, medicina laboral, entre otros.
- Consideración de los siguientes programas específicos: formación directiva, compromiso con el ciudadano, gestión de la calidad, reingeniería de procesos y procedimientos, formación por competencias, gestión de Bibliotecas, gestión de recursos humanos, gestión administrativa, gestión económica – financiera, información Institucional, formación de instructores / capacitadores, toma de decisiones y mediación de conflictos, protocolo y ceremonial, entre otros.

---

### Plazo estimado

2012: Programar la capacitación y la formación de capacitadores.

2012-2014: Desarrollo del programa básico.

2012-2016: Desarrollo del programa específico.

---

### Unidad de gestión

Secretaría General Técnica. Subsecretaría de RRHH. Dirección General de Personal.

---

Tabla 63– Eje estratégico 5. Mejora de los servicios. Capacitación del personal de la UNS.

## 14.5.2.4 Servicio de Gestión de Calidad en dependencias de la UNS

152

**Eje estratégico** Infraestructura y Servicios

**Programa** Mejora de los Servicios

**Proyecto** Servicio de Gestión de Calidad en dependencias de la UNS

## Fundamentos

Es de suma importancia abordar el tema de la realización de las actividades administrativas y técnicas con criterios de calidad y eficiencia. Esta necesidad se ve enfatizada en la actualidad, y más aun en el futuro, por el incremento de actividades de todo tipo que experimenta la Universidad.

Mejorar el funcionamiento de las estructuras administrativas y técnicas de una Universidad impacta positivamente en la realización de las funciones sustantivas de la misma.

La gestión de un sistema de calidad brinda el marco que se necesita para supervisar y mejorar la realización de todas las actividades, aportando un procedimiento sistemático para garantizar que las mismas se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas.

Los retrasos u otros inconvenientes en la realización de las actividades administrativas y técnicas pueden ocasionar pérdida de oportunidades y uso ineficiente de los recursos, entre otros.

La implementación de un sistema administrativo de calidad, conforme a la norma ISO 9001, a los efectos de promover el desarrollo de nuestro personal y su participación activa en la mejora continua de los procesos administrativos y técnicos.

La Biblioteca Central fue la primera dependencia de la UNS en iniciar este proceso de certificación de calidad recibiendo por parte de IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) y después de un año de trabajo, su Certificado ISO 9001. Luego la Escuela de Agricultura y actualmente otras dependencias como la Dirección General de Personal, están comenzando dicho proceso.

Por otra parte, existe una necesidad creciente de acreditar técnicas de laboratorio, fundamentalmente en el marco de la Norma ISO 17025; por este motivo, en el año 2011, el MinCyT comenzó a financiar proyectos para la Acreditación de Laboratorios y de Buenas Prácticas de Laboratorio.

---

## Objetivos específicos

- Promover la certificación de procesos administrativos y técnicos conforme diferentes estándares (ISO 9001:2008, ISO 17025, etc.) de acuerdo con un manual de procedimientos previamente definido que garantice agilidad en la realización de los mismos, en el marco de los requerimientos de la administración pública nacional.
  - Implementar un Servicio para la Calidad Universitaria para colaborar con las diferentes dependencias en el desarrollo de sus respectivos programas de gestión de calidad.
- 

## Descripción

El presente proyecto define los lineamientos básicos generales a seguir a los efectos de la certificación en calidad en las dependencias administrativas y técnicas de la UNS, centrada en la satisfacción del cliente (interno y externo) y calificando a los proveedores con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y servicios provistos.

---

## Acciones

- Conformación de una comisión asesora en calidad integrada por los Directores de las dependencias que han certificado o están en proceso de certificación de calidad, dos miembros del Consejo Coordinador de la Especialización en Gestión de la Calidad (posgrado dictado en la UNS) y dos personas designadas por el Consejo Superior Universitario.
- Propuesta de un plan estratégico para el Servicio de Gestión de Calidad de la UNS.
- Creación del Servicio de Gestión de Calidad dependiente de la Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento.
- Capacitación al personal en el funcionamiento de los sistemas de gestión de calidad.

- Formación de auditores internos.
  - Redacción de manuales de calidad y procedimientos generales, incluyendo planes de mejora anuales.
  - Supervisión de acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los informes de auditorías y a las no conformidades y oportunidades de mejora detectadas.
  - Conservación y actualización de los registros de calidad.
  - Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo e interno.
- 

### **Plazo estimado**

**2012:** Conformación de la comisión asesora y redacción de un borrador de plan estratégico de calidad de la UNS.

**2013-2014:** Creación del Servicio para la Calidad Universitaria, capacitación en sistemas de gestión de calidad y redacción de manuales de calidad y procedimientos generales.

**2014-2015:** Auditorías internas. Planes de mejora. Certificación de calidad.

---

### **Unidad de gestión**

Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento.

Secretaría General Técnica.

---

Tabla 64– Eje estratégico 5. Mejora de los servicios. Certificación de Calidad en dependencias de la UNS.

## **15. Seguimiento estratégico**

La elaboración del presente documento constituyó el primer paso para iniciar un proceso de Planificación Estratégica en la Universidad.

La Comisión Asesora de Planeamiento tendrá a su cargo el seguimiento del mismo que involucrará:

1. La realización de reuniones periódicas con las Secretarías y Subsecretarías.
2. La permanente evaluación de las distintas etapas de instrumentación de los distintos proyectos.
3. El estudio de los inconvenientes que pudieran presentarse en la sustanciación de los distintos proyectos y la reformulación de las acciones previstas a los efectos de afrontar dichos inconvenientes.
4. La proposición de inclusión de nuevos proyectos y/o modificación de los proyectos contenidos en el presente plan, a la luz de los cambios de contexto que puedan operarse.
5. La proposición de nuevos proyectos sobre temáticas no abordadas en el presente plan.
6. La formulación anual de un informe sobre la ejecución del mismo.

En definitiva, se busca fortalecer el área de planificación, darle continuidad y un rol de importancia en la definición de los pasos a seguir por parte de nuestra Universidad.

## Actividades de la Comisión Asesora de Planeamiento

El proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur comienza con la aprobación, por parte del Consejo Superior Universitario, de la Resolución CSU-117/08 del 31 de marzo del 2008 que crea la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP).

El día 30 de abril de 2008 a las 17 hs y en la sede del Departamento de Economía se llevó a cabo la primera reunión de la Comisión con la presencia de los miembros titulares Ing. Lilita Gallez (Agronomía), Dra. Adriana Ferrero (Biología, Bioquímica y Farmacia), Cra. Miriam Poljak (Cs. de la Administración), Mg. Jorge Ardenghi (Cs. de la Computación), Abog. María Elena Baquedano (Derecho), Lic. Rodolfo Romanelli (Economía), Lic. Silvia Grippo (Geografía y Turismo), Lic. Elena Torre (Humanidades), Dr. Alberto Bandoni (Ing. Química), Dra. Nélica Winzer (Matemática), Dr. Julio Podestá (Química) y Lic. María Lujan Kammerer (CEMS); y de los miembros suplentes Dra. Mónica Ilincheta (Biología, Bioquímica y Farmacia), Miguel Darío Sánchez (Física), Dra. Ana María Tablar (Matemática), Laura de la Fuente (CEMS) y el Dr. Osvaldo Agamennoni (Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento).

En esa primera reunión se acordó que la CAP sesionaría con la presencia de la mitad más uno de los miembros representantes de las Unidades Académicas y el CEMS, es decir, nueve. En todas las

reuniones, que se detallan en la tabla 1, el número de miembros presente fue siempre mayor a nueve.

El Seminario de Planeamiento Institucional coordinado por el Dr. John Richardson nos permitió comprender la importancia de llevar a cabo un trabajo de base orientado a la definición de la Misión, los Valores y la Visión de nuestra Universidad. El Dr. Richardson estuvo en nuestra Universidad del 12 al 30 de mayo, financiado a través del Fullbright Senior Specialists Program, mediante un proyecto presentado desde la Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento en el año 2007. El Dr. Richardson posee una amplia experiencia en temas de educación a distancia, vinculación del sistema universitario con la industria en temas de transferencia de tecnología, sistemas de comunicación para ambientes rurales, entre otros. Ha tenido a su cargo la coordinación de planes estratégicos y el desarrollo de sistemas de información institucional en diferentes Universidades del Estado de Colorado.

Recuperando las nociones impartidas en el seminario inicial referente a la estructuración y metodología de un plan estratégico, la Comisión Asesora de Planeamiento comenzó sus primeras acciones en la definición de la Misión, Valores y Visión de la Universidad Nacional del Sur para posteriormente abocarse a trabajar sobre los Objetivos.

<b>30/04/2008</b>	<b>Departamento de Economía.</b> Reunión Plenaria. Organización de la CAP.
<b>19/05/2008</b>	<b>Departamento de Economía.</b> Seminario Planeamiento Institucional coordinado por J. Richardson.
<b>20/05/2008</b>	<b>Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.</b> Seminario de Educación a Distancia coordinado por J. Richardson y con la participación del personal de Continuar UNS Nancy Ferracutti, Gabriela Alimenti y Sebastián Bentancor.
<b>2/05/2008</b>	<b>Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.</b> Seminario de Planeamiento Estratégico en Universidades Argentinas con J. Richardson y representantes de Universidades Argentinas coordinado por Osvaldo Agamennoni.
<b>22/05/2008</b>	<b>Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.</b> Seminario de Sistemas de Manejo de Información Institucional coordinado por J. Richardson y con exposiciones de Haydée Ferreira (Dirección General de Sistemas de Información), Fernando Caba (Dirección General de Telecomunicaciones) y Javier Sáenz Coré (Gobierno Electrónico).

- 28/05/2008**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**  
Seminario Planeamiento Institucional coordinado por J. Richardson.
- 11/06/2008**      **Sala del Consejo Superior Universitario.**  
Reunión Plenaria. Definición de Misión y Valores.
- 25/06/2008**      **Departamento de Física.**  
Reunión Plenaria. Definición de Misión y Valores.
- 23/07/2008**      **Departamento de Biología, Bioquímica y Farmacia.**  
Reunión Plenaria. Definición de Misión, Valores y Visión.
- 13/08/2008**      **Departamento de Agronomía.**  
Reunión Plenaria. Definición de Misión, Valores y Visión.
- 27/08/2008**      **Departamento de Matemática.**  
Reunión Plenaria. Definición de Misión y Valores.
- 10/09/2008**      **Departamento de Humanidades.**  
Reunión Plenaria. Definición del Marco Teórico Conceptual. Definición de la Visión.
- 1/10/2008**        **Auditorio CEMS.**  
Reunión Plenaria. Definición de la Visión. Armado de subcomisiones de trabajo de los objetivos.
- 15/10/2008**      **Departamento de Ciencias Médicas.**  
Reunión Plenaria. Definición de los Ejes de trabajo y asignación a las subcomisiones.
- 28/10/2008**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**  
Organización de las subcomisiones abocadas a la definición de los objetivos.
- 11/12/2008**      **Departamento de Ingeniería Química**  
Seminario de Planeamiento Institucional (Primera Parte) coordinado por la Lic. Graciela Vásquez.
- 12/12/2008**      **Departamento de Ingeniería Química**  
Seminario de Planeamiento Institucional (Segunda Parte) coordinado por la Lic. Graciela Vásquez.
- 19/03/2009**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras. Reunión plenaria.**  
Exposición de la Cra. María Luisa Aicardi sobre Debate, Revisión y Organización de las actividades de las subcomisiones y futuras actividades.
- 16/04/2009**      **Departamento de Economía.**  
Reunión plenaria. Debate, revisión y organización de las actividades de las subcomisiones.
- 14/05/2009**      **Departamento de Derecho**  
Reunión Plenaria. Debate, revisión y organización de las actividades de las subcomisiones.  
Presentación Mg. Elda M. Monetti "Los alumnos: ingreso y permanencia en la Universidad".

Exposición de la Lic. Vanina Mertian sobre su experiencia en el Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA) en temas de Articulación entre el Nivel Medio y Universitario. Exposición de la Lic. Ángela Cesetti sobre su participación en el 4º Foro de Gobierno Electrónico realizado en Mar del Plata los días 29 y 30 de abril.

- 25/06/2009**      **Departamento de Geografía y Turismo.**  
Reunión Plenaria. Presencia de los Arq. Juan Pascale y Marcelo Soterias.
- 13/09/2009**      **Departamento de Biología, Bioquímica y Farmacia.**  
Reunión Plenaria. Debate sobre los avances de las distintas subcomisiones. Modificaciones de la Misión y Valores por parte del CU. Definición del temario a tratar en el seminario “La UNS ante el nuevo sujeto de la educación” previsto para los días 22 y 23 de septiembre y coordinado por la Lic. Graciela Vásquez.
- 22, 23/09/2009**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**  
Seminario “La Universidad ante el Nuevo Sujeto de la Educación” coordinado por la Lic. Graciela Vásquez.
- 15/10/2009**      **Departamento de Ciencias de la Administración.**  
Reunión Plenaria. Conclusiones del Seminario “La UNS ante el nuevo sujeto de la educación”. Debate sobre los avances de las distintas subcomisiones.
- 22/12/2009**      **Departamento de Biología, Bioquímica y Farmacia.**  
Reunión Plenaria conjunta de las Comisiones de Autoevaluación y Asesora de Planeamiento. Discusión del Análisis FODA de la UNS (Comienzo).
- 4/03/ 2010**      **Departamento de Matemática.**  
Reunión Plenaria conjunta de las Comisiones de Autoevaluación y Asesora de Planeamiento. Discusión del Análisis FODA de la UNS (Finalización).
- 22/04/2010**      **Departamento de Economía.**  
Reuniones Plenarias. Elaboración del documento del Plan Estratégico. Trabajo en conjunto de los integrantes de la CAP e invitados especiales vinculados a las temáticas desarrolladas.
- 03/06/2010**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**
- 15/07/2010**      **Departamento de Economía.**
- 05/08/2010**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras**
- 14/10/2010**      **Departamento de Matemática.**
- 17/12/2010**      **Sala del Consejo Superior Universitario.**
- 23/02/2011**      **Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.**
- 12/05/2011**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**
- 14/07/2011**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**
- 01/09/2011**      **Departamento de Ingeniería Eléctrica y de Computadoras.**
- 13/10/2011**      **Sala del Consejo Superior Universitario.**
- 15/12/2011**      **Departamento de Biología, Bioquímica y Farmacia.**
- 26/04/2012**      **Departamento de Geografía y Turismo.**

Tabla 65 - Detalle de Reuniones y Seminarios llevados a cabo con la participación de la Comisión Asesora de Planeamiento.

## Organización del trabajo de la Comisión Asesora de Planeamiento

Es preciso indicar que en el proceso de construcción del presente plan se han considerado los siguientes temas:

1. Docencia preuniversitaria.
2. Docencia de grado.
3. Docencia de posgrado.
4. Investigación científica y tecnológica.
5. Innovación y transferencia de tecnología.
6. Relación con el medio y extensión universitaria.
7. Inserción internacional de la Universidad.
8. Bienestar estudiantil y del personal universitario.
9. Infraestructura universitaria.
10. Gestión y administración universitaria.

Para abordar el tratamiento de los mismos, la Comisión Asesora de Planeamiento organizó su accionar en tres subcomisiones: Educación y Formación, Investigación e Infraestructura y Servicios. Estas tres subcomisiones de trabajo se encargaron del abordaje de los diversos temas según la siguiente asignación:

### **Subcomisión: Educación y Formación (EyF)**

- Docencia preuniversitaria.
- Docencia de grado.
- Relación con el medio y extensión universitaria.

### **Subcomisión: Investigación (I)**

- Docencia de posgrado.
- Investigación científica.
- Innovación y transferencia de tecnología.
- Inserción internacional de la Universidad.

### **Subcomisión: Infraestructura y Servicios (IyS)**

- Bienestar estudiantil y del personal universitario.
- Infraestructura universitaria.
- Gestión y administración universitaria.

### **Objetivos**

En el transcurso del desarrollo del plan estratégico se tuvo presente que los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Orientados a los resultados.
- Desafiantes pero alcanzables.
- Aceptables para la comunidad universitaria.
- Claros.
- Consistentes entre sí.
- Flexibles.
- Mensurables.
- Tener una dimensión temporal.

## Marco teórico o conceptual para la formulación del Plan Estratégico

En el presente apéndice se definen los conceptos que se utilizaron en la formulación del plan estratégico.

**Aprender:** Aprendizaje es un cambio relativamente permanente en el repertorio comportamental de un sujeto, producto de la experiencia y del cual se pueden inferir cambios que procuran mejorar su comportamiento. Se entiende por una “Universidad con capacidad de aprender”, a aquella que es capaz de mejorar su accionar a partir de una proactiva utilización de la experiencia propia y de la de otras universidades e instituciones similares.

**Contexto:** Conjunto de hechos y circunstancias exógenos que tienen una singular incidencia y/o afectación en la realidad actual y futura de la sociedad. Ejemplos: Calentamiento global, escasez de energía, surgimiento de nuevos mercados a productos de origen nacional, pobreza, etc.

**Desarrollo profesional por competencias:** Alude a una perspectiva formativa enfocada en el logro de competencias, entendidas como procesos de actuación o desempeño por parte del alumno frente a actividades y problemas de un determinado contexto, integrando conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Este proceso formativo requiere de la realización de actividades y resolución de problemas propios del contexto profesional, teniendo en cuenta la complejidad de la situación, mediante la articulación de tres tipos de saberes: el saber hacer, el saber conocer y el saber ser. Se orienta a formar personas con aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales que les posibiliten contribuir a alcanzar las metas de su proyecto de vida personal y las de las organizaciones donde se desenvuelvan.

**Dinámica:** El diccionario de la Real Academia Española define el término “dinámica” como perteneciente o relativo a la fuerza cuando produce movimiento. En relación al presente marco conceptual, por “universidad dinámica” se entiende a aquella con capacidad de articular acciones ante determinados requerimientos que las requieran. Su sentido es el opuesto a “estática” o “rígida”, sin capacidad de reaccionar y evolucionar.

**Países de la región:** Se refiere a la región de incumbencia definida en la sección correspondiente.

**Proactiva:** Se refiere a la actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones anticipadas y creativas para generar mejoras. Es el opuesto a una actitud pasiva y

a ser sujeto de las circunstancias y por ende, de los problemas.

**Referente en el sistema universitario argentino:** Alude al hecho de ser tomada como referencia o modelo a seguir por otras Universidades Nacionales en todos los aspectos de la vida universitaria.

**Referente social:** Alude al hecho de ser considerada como ámbito natural donde la sociedad puede acudir en procura de respuesta a preguntas cruciales para su devenir.

**Región de incumbencia de la UNS:** Zona de influencia directa de la Universidad Nacional del Sur. Ver sección respectiva.

**Sentido de Pertenencia:** Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común. Mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando siente que ocupa un lugar dentro de la Institución.

Cabe señalar que la elaboración de un plan estratégico apunta a involucrar a todos los miembros de una Institución, haciéndolos sentir parte del proyecto formulado y por ende logrando que éste les resulte interesante y los incentive a transformar la realidad en la que están inmersos.

**Sociedad del Conocimiento:** La noción de sociedad del conocimiento fue utilizada por primera vez en 1969 por un autor austríaco de literatura relacionada con el “management” o gestión, llamado Peter Drucker, y en el decenio de 1990 fue profundizada en una serie de estudios detallados publicados por investigadores como Robin Mansel o Nico Stehr.

**Las sociedades de la información** surgen con el uso e innovaciones intensivas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, donde el incremento en la transferencia de información modificó en muchos sentidos la forma en que se desarrollan muchas actividades en la sociedad moderna. Sin embargo, la información no es lo mismo que el conocimiento, ya que la información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí, el conocimiento obedece a aquellos elementos que pueden ser comprendidos por cualquier mente humana razonable, mientras que la información son aquellos elementos que a la fecha obedecen principalmente a intereses comerciales, retrasando lo que para muchos en un futuro será la sociedad del conocimiento.

## Seminarios

### 1. Seminario Planeamiento Institucional

Durante los días 11 y 12 de diciembre de 2008 y coordinado por la Lic. Graciela Vásquez se llevó a cabo en la sede del Departamento de Ingeniería Química el Seminario Planeamiento Institucional.

El seminario reunió a unas treinta personas de la UNS, la mitad de ellas pertenecientes a la Comisión Asesora de Planeamiento y otros docentes.

El Seminario se propuso como una instancia de comunicación institucional para la definición y fundamentación del Ideario de la Universidad Nacional del Sur, dentro del marco de su misión, visión y valores, a fin de considerar el mismo en la formulación de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Durante el mismo, la Lic. Vásquez abordó el siguiente temario:

- El Centro Educativo: organización social de servicio educativo. Definición, características. Comunidad educativa. Cultura Institucional.
- La comunicación como herramienta de cohesión organizacional. Comunicación interna y externa. Identidad e imagen institucional. Conducción de reuniones: deliberación, coloquio, mesa redonda, foro de discusión. Rol del Observador.
- La comunicación en el contexto académico. Aspectos pedagógicos vinculados con la comunicación. Definición del proceso de la comunicación. Componentes, contexto, código. Razón y emoción. Interpretación, percepción, modelos mentales y culturales.
- El auditorio: hostil, receptivo, resistente. Estrategias discursivas. Comunicación y competencia social-emocional. Conversaciones difíciles. Niveles y fases de una conversación. Acuerdo y consenso. Conflictos: causas, componentes, consecuencias, resolución. Estrategias de negociación para situaciones conflictivas.
- El rol Directivo: Funciones de los Directivos. Liderazgo: tipos. La autoridad del Directivo. La organización Institucional. La toma de decisiones. Responsabilidad, integridad, competencia comunicacional y social.
- El Ideario Institucional: El Ideario y la cultura organizacional. Misión, Visión, Valores. Justificación y fundamentación del Ideario. La planificación estratégica. Análisis y evaluación de la situación actual.

La elección de la estrategia. Planes de acción alineados con el Ideario.

- Objetivos generales del Centro Educativo: Criterios para la formulación de objetivos. Relación con el Ideario. Formulación, planificación y tiempo. Evaluación del logro de objetivos. Consecuencia de la fijación de objetivos. Objetivos permanentes. Fines.
- La docencia y los Departamentos docentes: coordinación de la actividad docente. Cualidades del Director de Departamento. Comunicación y conflictos Interdepartamentales. El perfeccionamiento docente.
- Educación y formación. Características del proceso educativo: personalista y personalizado. La construcción del aprendizaje. Formación para la vida. Carácter ejemplar del docente. Relación Profesor -Alumno. Sistema Tutorial de Asesoramiento y orientación de los alumnos.
- Contenidos y objetivos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Contenidos éticos. Programa y planificación. Evaluación como proceso de diálogo y comprensión de mejora.
- La Universidad frente al futuro próximo: evaluación y detección del estado actual y definición de la expectativa de mejora. Actualización y cambio. Contexto nacional e internacional.

En las últimas dos horas del día 12 se realizó una mesa redonda donde los participantes tuvieron la oportunidad de expresarse a la luz de lo abordado durante el desarrollo. Del mismo se elaboraron las conclusiones que se detallan a continuación.

### Conclusiones

En términos generales y salvo algunas excepciones, nuestra forma de abordar el proceso de enseñanza se centra en la provisión de conocimientos hacia el alumno sin prestar suficiente atención a la elaboración y aplicación de los mismos. Un estudiante, y con más razón un profesional, debe sentirse parte del mundo que lo rodea y tener en claro que los conocimientos que recibe le permiten integrarse más adecuadamente al mismo. Para ello, se necesitan instancias en donde el alumno pueda pensar, elaborar y repensar sus propias estrategias de aplicación de los conocimientos que recibe. El aprendizaje re-

quiere de un proceso de retroalimentación donde el alumno pueda desarrollar sus ideas y contrastarlas con las de los profesores y otros compañeros con el fin de ganar en seguridad en el desarrollo de sus propuestas y corregir (aprender) cuando esa contrastación le muestre sus propios errores. Por ello es importante que el alumno sienta que le es permitido equivocarse, pues está dentro del proceso de aprendizaje.

El verdadero poder del conocimiento está en producir sentido a partir del mismo. La búsqueda del conocimiento tiene un valor académico insoslayable para el desarrollo de una sociedad, pero ello requiere de personas convencidas y conscientes de la importancia del mismo. Por ello, en la formación de un alumno universitario se debe tener presente el proceso de elaboración interna que necesariamente debe transitar para poder asimilarlo y permitirle encontrar por sí mismo sentido a dicho conocimiento. No sólo es importante desarrollar aptitudes, sino también actitudes que le permitan un adecuado desenvolvimiento profesional y social.

Si se analiza un poco más en profundidad este proceso, se puede observar que los docentes tampoco tenemos tiempo para procesar y madurar los resultados de nuestra propia actividad. Existe un marcado sentimiento de "agobio" producto de las múltiples tareas, muchas de ellas de índole básicamente burocráticas, que reducen sustancialmente la cantidad de tiempo necesario para poder elaborar conclusiones e interactuar adecuadamente con nuestros colegas de trabajo. Luego, por ende, nos cuesta enseñar aquello que nosotros mismos no podemos practicar. Por otro lado, también debe tenerse en cuenta que la masividad de algunos cursos reduce y en algunos casos impide el desarrollo de actividades centradas en la elaboración y aplicación de los conocimientos. Es por ello que debe mantenerse una relación docente-alumno apropiada, dividiendo en comisiones cuando se supere un cierto número que en principio dependerá de cada disciplina. Pero de todas maneras, si se toma conciencia de este aspecto de la formación, siempre es posible encontrar actividades que promuevan el desarrollo de estos procesos.

Muchas de las actividades en las que se ve envuelto un docente podrían simplificarse y reducirse en cuanto a su dedicación temporal si las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones se utilizaran apropiadamente, sobre todo en lo que

se refiere al manejo y procesamiento de la información. Resulta imperioso avanzar en una organización interna que minimice la intervención del docente en el manejo de la misma. El docente universitario debe centrar su actividad en aquellas que le son inherentes.

Docencia, investigación y extensión constituyen las actividades centrales de las Universidades Nacionales. Entendemos por "extensión" todas las actividades de vinculación e interacción con el medio socio-productivo, transferencia tecnológica, cursos de capacitación, etc. En un contexto de armónica convivencia, estas tres actividades se refuerzan mutuamente. Los nuevos conocimientos, producto de las actividades de investigación, son fuente de estímulo para los alumnos y los incentivan a desarrollar su formación a los efectos de poder acercarse a ellos. Involucrarse en una actividad de extensión le brinda a un alumno la posibilidad de contrastar en el medio su propio accionar y encontrarle sentido a los conocimientos que adquiere. Pero ello requiere de investigadores con una marcada actitud docente y proactivos ante las necesidades de la sociedad, y de docentes consubstanciados con las actividades de investigación y extensión aun sin participar directamente en ellas.

## **2. Seminario La Universidad ante el Nuevo Sujeto de la Educación**

Durante los días 23 y 24 de septiembre de 2009 y coordinado por la Lic. Graciela Vásquez se llevó a cabo el Seminario La Universidad ante el Nuevo Sujeto de la Educación.

Se presentan a continuación las principales conclusiones de los Foros llevados a cabo durante el mismo:

- El nuevo sujeto de la educación constituye un tema que debe abordarse de manera institucional más allá de las voluntades aisladas o grupales.
- El alumno respeta a aquel docente que lo trata con respeto, es idóneo y muestra preocupación por su aprendizaje. Debe buscarse un equilibrio entre las herramientas y conocimientos propios de cada asignatura que se debe brindar y la necesidad de entablar una comunicación efectiva entre el docente y el alumno.
- El docente puede actuar como tutor, especialmente cuando tiene a su cargo un grupo de alumnos

reducido, pero para ejercer la tutoría es necesaria una preparación previa.

- El tutor debe ser un profesional (o, en su defecto, alguien con capacitación al respecto) que articule entre los alumnos y el docente (que también debe ser tenido en cuenta). Si bien es conveniente que el tutor sea o haya sido docente, no debe ser el docente de las materias del primer año.
- Se destaca la importancia de que los alumnos de los primeros años de la carrera ya integrados a la Universidad asistan y ayuden a los ingresantes.
- Respecto de los orientadores vocacionales en los colegios secundarios (y más allá de las distintas realidades de cada uno de ellos), deberían actuar (en lo posible) durante los últimos dos años, ya que el proceso de decisión del alumno por una carrera no se desarrolla sólo durante los últimos meses del último año.
- La tecnología engancha a los chicos por lo que indiscutiblemente es una herramienta valiosa. Sin embargo, el docente debe intervenir, mediar, encon-

trar la estrategia para hacerse respetar como transmisor de saberes y de valores, rescatando lenguaje y códigos.

- El vínculo educador-alumno se debe lograr desde lo afectivo. El docente debe enseñar a reconocer el contexto sobre todo en la etapa de articulación entre los dos niveles en que aparecen nuevos códigos indispensables para seguir adelante.
- La mejor manera de educar es a través del ejemplo.
- Hay una falta de comunicación entre los distintos niveles de educación y de una real articulación que tampoco existe entre los niveles inferiores.
- Los docentes universitarios deberían tener formación didáctica y pedagógica.
- Muchos alumnos no pueden permanecer en el sistema por dificultades económicas, si bien últimamente existen diversos mecanismos de ayuda (Becas).
- Las actividades de articulación que se han llevado a cabo en diversas oportunidades han fallado por problemas de difusión.

## Resumen del Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Jacques Delors, UNESCO).

El Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors contiene diversas conclusiones sumamente interesantes y que merecen tenerse en cuenta en nuestro Plan Estratégico. En tal sentido se presenta un resumen de los puntos más importantes del mismo.

### Las tensiones que han de superarse

En el citado informe se puntualizan las que, a criterio de dicha comisión, son las principales tensiones que, sin ser nuevas, están en el centro de la problemática del siglo XXI, han de superarse y a las cuales las instituciones de educación deben prestar especial atención.

La tensión entre lo mundial y lo local: convertirse poco a poco en ciudadano del mundo sin perder sus raíces y participando activamente en la vida de la nación y las comunidades de base.

La tensión entre tradición y modernidad pertenece a la misma problemática: adaptarse sin negarse a sí mismo, edificar su autonomía en dialéctica con

la libertad y la evolución de los demás, dominar el progreso científico.

La tensión entre el largo plazo y el corto plazo: tensión eterna pero alimentada actualmente por un predominio de lo efímero y de la instantaneidad, en un contexto en que la plétora de informaciones y emociones fugaces conduce incesantemente a una concentración en los problemas inmediatos. Las opiniones piden respuestas y soluciones rápidas, mientras que muchos de los problemas encontrados necesitan una estrategia paciente, concertada y negociada de reforma. Tal es precisamente el caso de las políticas educativas.

La tensión entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades. Cuestión clásica, planteada desde comienzo del siglo XX a las políticas económicas y sociales y a las políticas educativas; cuestión resuelta a veces pero nunca en forma duradera. Hoy, la presión de la competencia hace olvidar a muchos directivos la misión de dar a cada ser humano los medios de aprovechar todas sus oportunidades.

La tensión entre el extraordinario desarrollo de los conocimientos y las capacidades de asimilación del ser humano. La Comisión no resistió la tentación de añadir nuevas disciplinas como el conocimiento de sí mismo y los medios de mantener la salud física y psicológica, o el aprendizaje para conocer mejor el medio ambiente natural y preservarlo. Los programas de estudios están cada vez más recargados. Por tanto, será necesario escoger, en una clara estrategia de reforma pero a condición de preservar los elementos esenciales de una educación básica que enseñe a vivir mejor mediante el conocimiento, la experimentación y la formación de una cultura personal.

Por último, la tensión entre lo espiritual y lo material, que también es una constatación eterna. El mundo, frecuentemente sin sentirlo o expresarlo, tiene sed de ideales y de valores morales.

Pensar y edificar nuestro futuro común. Experimentamos una sensación de vértigo al vernos ante el dilema de la mundialización, cuyas manifestaciones vemos y a veces sufrimos, y su búsqueda de raíces, referencias y pertenencias.

La educación debe afrontar este problema porque se sitúa más que nunca en la perspectiva del nacimiento doloroso de una sociedad mundial, en el núcleo del desarrollo de la persona y las comunidades. La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal.

Todo indica entonces que deben revalorizarse los aspectos éticos y culturales de la educación, y para ello, dar a cada uno los medios de comprender al otro en su particularidad y comprender el mundo en su curso caótico hacia una cierta unidad. Pero hace falta además, empezar por comprenderse a sí mismo en esta suerte de viaje interior, jalonado por el conocimiento, la meditación y el ejercicio de la autocrítica.

Con los progresos actuales y esperados de la ciencia y la técnica, y la creciente importancia de lo cognoscitivo y lo inmaterial en la producción de bienes y servicios, conviene reconsiderar el lugar del trabajo y sus diferentes estatutos en la sociedad de mañana. La imaginación humana, precisamente para crear esta sociedad, debe adelantarse a los progresos tecnológicos, si queremos evitar que se agraven

el desempleo y la exclusión social o las desigualdades en el desarrollo.

### **Implantar la educación durante toda la vida en el seno de la sociedad**

La educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente. Esta necesidad se ha acentuado, y la única forma de satisfacerla es que todos aprendamos a aprender. Pero además surge otra obligación que, tras el profundo cambio de los marcos tradicionales de la existencia, nos exige comprender mejor al otro, comprender mejor el mundo. Exigencias de entendimiento mutuo, de diálogo pacífico y por qué no, de armonía, aquello de lo cual, precisamente, más carece nuestra sociedad.

Se trata de aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad y a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores y a un análisis compartido de los riesgos y retos del futuro. Una utopía, pensarán, pero una utopía necesaria, una utopía esencial para salir del peligroso ciclo alimentado por el cinismo o la resignación.

Lo primero, aprender a conocer. Pero teniendo en cuenta los rápidos cambios derivados de los avances de la ciencia y las nuevas formas de la actividad económica y social, conviene compaginar una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias. Esta cultura general sirve de pasaporte para una educación permanente, en la medida en que supone un aliciente y sienta además las bases para aprender durante toda la vida.

También, aprender a hacer. Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de una profesión u oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo. En numerosos casos esta competencia y estas calificaciones se hacen más accesibles si los estudiantes cuentan con la posibilidad de evaluarse y de enriquecerse participando en activida-

des profesionales o sociales de forma paralela a sus estudios, lo que justifica el lugar más relevante que deberían ocupar las distintas posibilidades de alternancia entre el estudio y el trabajo.

Por último, y sobre todo, aprender a ser. El siglo XXI nos exige una mayor autonomía y capacidad de juicio junto con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo. Y también no dejar sin explorar ninguno de los talentos que, como tesoros, están enterrados en el fondo de cada persona. Citemos, sin ser exhaustivos, la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética, la facilidad para comunicar con los demás, etc. Todo ello viene a confirmar la necesidad de comprenderse mejor a uno mismo.

La adquisición, la actualización y el uso de los conocimientos son las tres funciones que conviene poner de relieve en el proceso educativo. Mientras la sociedad de la información se desarrolla y multiplica las posibilidades de acceso a los datos y a los hechos, la educación debe permitir que todos puedan aprovechar esta información, recabarla, seleccionarla, ordenarla, manejarla y utilizarla. Por consiguiente, la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia.

### **Reconsiderar y unir las distintas etapas de la educación**

La educación durante toda la vida permite, sencillamente, ordenar las distintas etapas, preparar las transiciones, diversificar y valorizar las trayectorias. De esta forma, saldríamos del terrible dilema que se plantea entre seleccionar o igualar, pero en detrimento de la promoción de personas con talento.

Entre las distintas vías que se ofrecen deberían figurar las ya tradicionales, más orientadas hacia la abstracción y la conceptualización, pero también las que, enriquecidas por una alternancia entre la escuela y la vida profesional o social, permiten sacar a la luz otro tipo de talentos y gustos. En cualquier caso, habría que tender puentes entre esas vías, de manera que se pudieran corregir los errores de orientación que con harta frecuencia se cometen.

Por lo demás, la perspectiva de poder regresar a un ciclo educativo o de formación, modificaría el clima general, al garantizar al adolescente que su suerte

no está echada definitivamente entre los 14 y los 20 años.

La Universidad podría contribuir a esta reforma diversificando su oferta como:

- lugar de ciencia y fuente de conocimientos que llevan a la investigación teórica o aplicada, o a la formación de profesores;
- medio de adquirir calificaciones profesionales conforme a estudios universitarios y contenidos adaptados constantemente a las necesidades de la economía, en los que se aúnen los conocimientos teóricos y prácticos a un alto nivel;
- plataforma privilegiada de la educación durante toda la vida, al abrir sus puertas a los adultos que quieran reanudar los estudios, adaptar y enriquecer sus conocimientos o satisfacer sus ansias de aprender en todos los ámbitos de la vida cultural; como interlocutor privilegiado en una cooperación internacional que permita el intercambio de profesores y estudiantes, y facilite la difusión de la mejor enseñanza mediante cátedras internacionales.

De esta forma, la Universidad superaría la oposición que enfrenta erróneamente la lógica de la administración pública y la del mercado de trabajo. Además encontraría de nuevo el sentido de su misión intelectual y social en la sociedad, siendo en cierto modo una de las instituciones garantes de los valores universales y del patrimonio cultural. La Comisión cree que éstas son razones pertinentes para abogar en favor de una mayor autonomía de las Universidades.

### **Estrategias para el cambio**

Sin subestimar la gestión de las obligaciones a corto plazo, ni descuidar la necesidad de adaptarse a los sistemas existentes, se hace hincapié en la importancia de adoptar un enfoque a más largo plazo para llevar a cabo con éxito las indispensables modificaciones. Demasiados cambios en serie anulan el objetivo perseguido, ya que no dan al sistema el tiempo necesario para impregnarse del nuevo espíritu y lograr que todos los agentes estén en condiciones de participar en él.

Además, como demuestran los fracasos anteriores, muchos reformadores adoptan un enfoque demasiado radical o excesivamente teórico y no capitalizan las útiles enseñanzas que deja la experiencia

o rechazan el acervo positivo heredado del pasado. Ello perturba a los docentes, los padres y los alumnos y, por consiguiente, condiciona su disposición a aceptar y, ulteriormente, llevar a la práctica los cambios necesarios.

Tres agentes principales coadyuvan al éxito de las reformas educativas: en primer lugar, la comunidad local y, sobre todo, los padres, los directores de los establecimientos de enseñanza y los docentes; en segundo lugar, las autoridades públicas y, por último, la comunidad internacional.

La participación de la comunidad local en la evaluación de las necesidades, mediante un diálogo con las autoridades públicas y los grupos interesados dentro de la sociedad, es una primera etapa fundamental para ampliar el acceso a la educación y para mejorarla. La continuación de este diálogo a través de los medios de comunicación, en debates dentro de la comunidad y mediante la educación y la formación de los padres, así como la capacitación de los docentes en el empleo, suele contribuir a una mayor toma de conciencia e incrementa el discernimiento y el desarrollo de las capacidades endógenas en el nivel comunitario. Cuando las comunidades asumen más responsabilidades en su propio desarrollo, aprenden a valorar la función de la educación, concebida a la vez como un medio para alcanzar determinados objetivos sociales y como una mejora deseable de la calidad de la vida.

Se exige mucho al docente, incluso demasiado, cuando se espera que calme las carencias de otras instituciones también responsables de la enseñanza y la formación de los jóvenes. Mucho se le pide, mientras que el mundo exterior entra cada vez más en el establecimiento educativo, en particular a través de los nuevos medios de información y comunicación. Así pues, el docente se encuentra ante jóvenes menos apoyados por las familias pero más informados. Por consiguiente, debe tener en cuenta ese nuevo contexto para hacerse escuchar y comprender por los jóvenes, para despertar en ellos el deseo de aprender y para hacerles ver que la información no es conocimiento, que éste exige esfuerzo, atención, rigor y voluntad.

Los docentes deberán trabajar en equipo, sobre todo en el nivel de enseñanza secundaria, principalmente para contribuir a la indispensable flexibilidad de los programas de estudio. Ello evitará muchos fracasos, pondrá de manifiesto algunas cualidades naturales de los alumnos y, por consiguiente, fa-

cilitará una mejor orientación de los estudios y la trayectoria de cada uno, según el principio de una educación impartida a lo largo de toda la vida.

La Comisión ha hecho tanto más hincapié en la permanencia de los valores, las exigencias del futuro y los deberes del docente y la sociedad, en cuanto cree en la importancia del responsable político. Únicamente él, tomando en consideración todos los elementos, puede plantear los debates de interés general que son vitales para la educación. Es que este asunto nos interesa a todos, ya que en él se juega nuestro futuro, pues la educación puede contribuir a mejorar la suerte de todos y cada uno de nosotros.

Y ello, inevitablemente, nos lleva a poner de relieve la función de las autoridades públicas, encargadas de plantear claramente las opciones y, tras una amplia concertación con todos los interesados, definir una política pública que, sean cuales fueren las estructuras del sistema (públicas, privadas o mixtas), trace las orientaciones, sienta las bases y los ejes de aquél y establezca su regulación introduciendo las adaptaciones necesarias.

### Tópicos y Recomendaciones

La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

- **Aprender a conocer**, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender, para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- **Aprender a hacer**, a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente, gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- **Aprender a vivir juntos**, desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

- **Aprender a ser**, para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar...

Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas.

## 16 Bibliografía

**Anuario de Estadísticas Universitarias**, Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), Ministerio de Educación, Argentina, 2009.

**Antognazzi, Irma y Redondo, Nilda**, Qué Universidades necesitan los pueblos. A noventa años de la Reforma Universitaria 1918- 2008. Rosario, Universidad Nacional de Rosario, Grupo de trabajo Hacer la Historia, 2009.

**Arocena R. y Sutz J**, La Universidad Latinoamericana del Futuro Tendencias - Escenarios – Alternativas, Colección UDAL, 2000.

**Caycedo Turriago J**, Globalización, Privatización y Universalización del Conocimiento. Universidad Pública y Neoliberalismo. Taller Universitario coordinado por Irma Antognazzi y Beatriz Stolorowicz, UNAM, Managua, 2000.

**Cernadas, Mabel** (Dir), Universidad Nacional del Sur 1956-2006. Publicación oficial de la Universidad Nacional del Sur en conmemoración de su cincuentenario, Bahía Blanca, EdiUNS, 2006

**Cortina Ortis, Adela** Ciudadanos del mundo, Madrid, Alianza, 1997.

**Delors, Jacques**. “La Educación encierra un tesoro”. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.

**Fred, David**, Strategic Management, New Jersey, Prentice Hall, USA, 1995.

**Gacel-Ávila Jocelyne**, La dimensión internacional de las Universidades, Contexto, Procesos, Estrategias, Universidad de Guadalajara-CONAHEC, 2006.

**Gacel-Ávila Jocelyne**, Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y Lineamientos, OUI, AMPEI, Ford Foundation, México, 1999.

**Hax, Arnoldo - Majluf, Nicolás**, Estrategias para el liderazgo competitivo, Granica, Buenos Aires, 1997.

**Hitt, Michael - Durane Ireland, R - Hoskkison, Robert**, Administración estratégica, International Thompson Editores, México, 2004.

**Knight Jane**, Internationalization: Management strategies and issues, International Education Magazine, 1993.

**Libro Blanco de la Interrelación entre Arte Ciencia y Tecnología en el Estado Español**. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.

**Mintzberg Henry y Quinn James**, El proceso estratégico, Prentice Hall, México, 1991.

**Ortega y Gasset, José**, La Rebelión de las masas, Sarpe, Madrid, 1937.

### Documentos y fuentes consultadas

**Consejo Federal de Decanos de Ingeniería**, Competencias Genéricas. Desarrollo de competencias en la Enseñanza de la Ingeniería en Argentina. Primer Acuerdo, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de San Juan, mayo 2007.

**Consejo Interuniversitario Nacional**, Lineamientos para un Programa de Fortalecimiento de la Extensión Universitaria en las Universidades Públicas Argentinas. Acuerdo Plenario N° 711/09 Villa María, 29 de setiembre de 2009

**Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior**, Curso Internacional de Formación y actualización en procesos regionales de evaluación y acreditación de la calidad de la Educación Superior. Segunda Buenos Aires, noviembre de 2010.

**Universidad Nacional de La Plata**, Plan Estratégico de Gestión, junio 2007 – mayo 2010. [http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estrategia\\_5\\_administracion\\_y\\_gestion\\_pe\\_2010\\_2014.pdf](http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estrategia_5_administracion_y_gestion_pe_2010_2014.pdf)

**Universidad Nacional del Sur**, Anuario Estadístico 2008, 2009 y 2010. [http://www.uns.edu.ar/men\\_cifras.asp](http://www.uns.edu.ar/men_cifras.asp)

**Universidad Nacional del Sur**, Documentos para la Historia de la Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, UNS, 1982

**Universidad Nacional del Sur**, Pregón Universitario, Dirección de Prensa y Ceremonial de la UNS, Años XIX, XX, XXI, [www.noticias.uns.edu.ar](http://www.noticias.uns.edu.ar)

**Universidad Nacional del Sur**, NotiUNS, Años 8, 9, 10. [www.uns.edu.ar](http://www.uns.edu.ar)

**Universidad Nacional del Sur**, Proyecto de Pautas para Promociones Docentes (RES.CD 031/2004), Departamento de Agronomía, UNS, 2004

**Richardson John Jeffrey**, "Informe Final". Programa Senior Specialist, Fundación Fullbright, 2008.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2013 en la Editorial de la  
Universidad Nacional del Sur (EdiUNS), Avda. Alem 925, Bahía Blanca, Argentina  
Se imprimieron 200 ejemplares