

**PROYECTO  
INSTITUCIONAL**



Centenario  
Reforma  
Universitaria

**UNSA**dA  
UNIVERSIDAD NACIONAL

# PROYECTO INSTITUCIONAL 2016 -2022



Centenario  
Reforma  
Universitaria

**UNSA**dA  
UNIVERSIDAD NACIONAL

# AUTORIDADES

Rector

**Dr. Jerónimo E. Ainchil**

Vicerrectora

**Mg. Silvina A. Sansarricq**

Secretario General

**Lic. Pablo Rossi**

Secretario Académico

**Prof. Walter Bonillo**

Secretario de Extensión Universitaria

**Lic. Patricio Santos Ortega**

Secretaria de Relaciones Institucionales

**Lic. Ana Laura Fuentes**

Secretario Económico Financiero

**Esp. Rafael Goymil**

Auditor Interno

**Abog. Luis Labato**

# PRESENTACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

La Universidad Nacional de San Antonio de Areco (UNSAa) se crea por la Ley 27.213 del 25 de Noviembre de 2015. El 17 de abril de 2017 el Ministerio de Educación y Deportes resuelve, a través de la Resolución 1821-E/2017, aprobar el Proyecto Institucional y autorizar la puesta en marcha de la Universidad en el marco de lo prescripto en el artículo 49 de la Ley de Educación Superior N° 24.521.

En un mundo donde el conocimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden, el desarrollo y el fortalecimiento de una nueva Universidad pública, constituye un elemento insustituible para el avance social, la generación colectiva de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social y la lucha contra la exclusión.

El Proyecto Institucional de la UNSAa se concibe como la descripción de los lineamientos que orientan las funciones de docencia, investigación y extensión; de su normativa estatutaria y de su configuración organizacional.

Pensar la Universidad es imaginarla en el mundo, en el país y en su región, aportando a sus desarrollos, enseñando, produciendo, transfiriendo y compartiendo conocimientos e integrándose desde la sociedad que la compone y de la que forma parte. Hemos incorporado los desafíos de nuestro tiempo: desarrollo humano sostenible, la educación permanente, la cultura de la paz, el respeto a la diversidad, el ejercicio de los derechos humanos, la formación en valores. Todo ello en marco de inclusión y expectativa de movilidad social; trabajando siempre con calidad y en la búsqueda de la excelencia.

A los 100 años de la Reforma Universitaria el Proyecto rescata y revaloriza los pilares de aquella gesta: la autonomía, el cogobierno, el ingreso irrestricto, la gratuidad, la libertad de cátedra, el acceso a impartir enseñanza por concurso, la extensión universitaria, la discusión en su ámbito de los temas que le preocupan a la sociedad.

En términos generales, el Proyecto institucional está organizado en ocho capítulos: 1) Conceptos generales; 2) Fundamentos y justificación del Proyecto; 3) Gobierno y gestión; 4) Organización académica; 5) Investigación científico-tecnológica e innovación; 6) La extensión universitaria 7) Infraestructura, equipamiento y biblioteca; y, 8) Plan de desarrollo de la UNSAa.

Presentamos aquí una síntesis del Proyecto Institucional, convencidos de que constituye un testimonio, un hito fundamental en la construcción colectiva que significa la Universidad, una Universidad del siglo XXI, que recupera los principios de la Reforma Universitaria y los valores que han sido nuevamente convalidados en la reciente Conferencia Regional de Educación Superior (Córdoba, 2018), que también pretende generar capacidades prospectivas, responder a las ideas, los deseos, las aspiraciones y las expectativas de todos los habitantes del territorio en el que habrá de desarrollar su actividad.

Y también es un reconocimiento a todos quiénes han contribuido y aportado en su elaboración.

**Prof. Dr. Jerónimo Ainchil**  
**Rector**

Sansarricq, Silvina

Proyecto Institucional : 2016-2022 / Silvina Sansarricq ; Danya Tavela. - 1a ed revisada.

- San Antonio de Areco : Universidad Nacional de San Antonio de Areco, 2018.

290 p. ; 29 x 21 cm.

ISBN 978-987-47011-0-7

1. Universidades Públicas. 2. Actividades Académicas. 3. Ciencia y Tecnología. I. Tavela,

Danya II. Título

CDD 378.009



---

### **Coordinación y edición**

Tavela, Danya; Sansarricq, Silvina

### **Autores y contribuciones**

Benedetto, Martina; Biancheri, Lorena; Bratschi, Viviana ; Brotto, Adriana; Cantelmi, Marcela; Casella, Mónica; Castro, Florencia; Chacón, Martín; Depetris, María Rosa; Díaz Ciarlo, Gustavo; Di Paola, Claudia; Figueroa, Darío; Filpe, María de las Mercedes; Forneris, Macarena; Goldar, Marcelo; Itoiz, Juan Pablo; Kruse, Eduardo; Ledesma, María del Valle; Leighton, Gabriela; Maggio, Eugenia; Miró, Marcelo; López Mórtola, María Eugenia; Mousegne, Fernando; Narodowsky, Patricio; Navarini, Irene; Nobal, Celeste; Paulozzo, Marina; Patitucci, Angel; Pérez, María José; Petraglia, Pablo; Picco, Alicia; Pinedo, Mariano; Ramón, Hugo; Russo, Claudia; Sáenz, Mariana; Sansarricq, Silvina; Santos Ortega, Patricio; Sarandón, Ramiro; Sarobe, Mónica; Sena, Marcelo; Smith, Cecilia; Suárez, Malena; Tamarit, Guillermo; Tavela, Danya.

### **Agradecimientos**

Amaya, Marcelo; Antidoménico, Andrés; Antonijevic, Fernanda; Balada, Alberto; Banegas, Gladys; Barlatay, Marcos; Benegas, Diego; Boscovich, Daniel; Boscovich, Roberto; Busatto, Juana; Cane, Osvaldo; Cárdenas, Martín; Chickiar, Irene; Clancy, Eduardo; Coppa, Celia; Crevatin, Fernando; Crudo, Favio; Cucagna, Rodrigo; Cupeiro, Silvia; Deferraris, Armando; Demergasso, Luján; Di Belli, Sebastián; Di Carlo, Marcelo; Di Giovanni, Valeria; Durañona, Francisco; Fagnani, Mariana; Ferrer, Flavia; Ford, Daniel; Fuentes, Ana Laura; Genoud, Martín; Giuliano, Ana; Gómez, Tamara; González, Sebastián; Hollman, Betiana; Idiart, Lucía; Irazú, Federico; Jaccoud, Denise; Jordán, Eduardo; Larroque, Marcelo; Lederman, Aída; López, Juan José; Lillo, Nancy; Luraghi, Raúl; Manilla, Cecilia; Milicich, Horacio; Mociaro, Enrique; Mira, Verónica; Nadur, Andrés; Hna. Núñez Oviedo, Albina; Echaniz, Alejandra; Ocampo, Walter; Ochoa, Juan Manuel; Olaeta, Javier; Ostoich, Oscar; Patterson, Inés; Pereyra, Marcelo; Puglelli, Carlos; Ramírez, Fernando; Ratto, Francisco; Rezolino, Sandra; Rozzolino, Roberto; Rossi, Marcela; Skansi, Marcelo; Salazar, Cecilio; Sánchez, Adrián; Seppaquercia, Ricardo; Sforzini, Lautaro; Silva, Rodolfo; Silva, Rodolfo; Smith, Ana María; Soljacich, Myriam; Suárez, Paola; Tineo, Irma; Vergara del Pozo, Armando; Vignolo, Alberto; Vivanco, Martín; Waridel, Natacha; Zerboni, Federico; Zerboni, Lelia.



## Capítulo 1 | Conceptos generales

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b>                           | <b>03</b> |
| <b>2. Principios básicos</b>                     | <b>04</b> |
| 2.1. Universidad, conocimiento y cultura         | 04        |
| 2.2. La gestión del conocimiento en el siglo XXI | 06        |
| 2.3. Nuevos modos de producción del conocimiento | 08        |
| 2.4. Desarrollo local y complejidad económica    | 10        |
| 2.5. Territorio, ambiente y sostenibilidad       | 14        |
| 2.6. Misión y funciones de la Universidad        | 16        |
| 2.7. La herencia de la Reforma                   | 19        |
| 2.8. Universidad abierta a todos                 | 23        |
| 2.9. Calidad                                     | 24        |
| 2.10. Evaluación y autoevaluación                | 25        |
| 2.11. La Universidad y el mundo del trabajo      | 26        |
| 2.12. Competencias y perfil del egresado         | 28        |
| 2.13. Una Universidad del siglo xxi              | 30        |
| <b>3. Referencias</b>                            | <b>32</b> |

## 1. Introducción

En este capítulo se expondrán los principios rectores y las bases que sustentan el proyecto institucional de la Universidad Nacional de San Antonio de Areco (UNSAdeA), una nueva Universidad pública en el Sistema Universitario Argentino.<sup>1</sup> En ese sentido, se desarrollará cuál es el objetivo final que proyecta esta Universidad en ese contexto institucional y cuál será el camino en pos de ese objetivo.

La primera cuestión consiste en definir el objeto al que se hace referencia: la Universidad. Pero, más que intentar una definición teórica y abstracta, la intención de este capítulo es esclarecer “la esencia y estructura de este organismo vivo y en permanente cambio que es una Universidad en funcionamiento” (Lima, 2012).

Aunque tiene sus antecedentes en la cultura griega, la Universidad como institución data de la Europa medieval. La más antigua de las existentes, la de Bologna, fue fundada hace casi mil años y, junto con la de París, representan los prototipos de Universidades medievales, tanto por su antigüedad como por su organización; se estima que para el siglo XII ya estaban constituidas como tales.

Es lógico pensar que durante todos estos siglos la Universidad como institución ha atravesado cambios sustanciales. Pero lo llamativo es que esos cambios no le hicieron perder su esencia. Entonces, la definición de Universidad que se busca expresar en este capítulo consiste en explicar cuál es esta esencia; qué es lo que ha perdurado del concepto durante todo este tiempo y cómo se considera que debe (o puede) plasmarse en el siglo XXI.

Cuando se investigan los orígenes y la evolución de las Universidades (particularmente de Occidente), se hallan elementos comunes que permiten distinguir las instituciones a las que corresponde otorgarles esa denominación de otro tipo de organizaciones. El término Universidad deriva del latín *universitas*, que remite a la idea de universo y, con ello, a todo el saber acumulado de una época. Pero también remite a la constitución de un principio articulador de las diferencias, en un cosmos integrado y armónico (Naishtat, 2001: 24).

El término *Universitas Magistrorum et Scholarium* significa ‘comunidad de profesores y académicos’. Durante el Medioevo estos ámbitos se describían con la expresión *Studium Generale*. La palabra

1- El sistema universitario argentino está conformado por 53 Universidades nacionales, 49 Universidades privadas, 7 Institutos universitarios estatales, 14 Institutos universitarios privados, 6 Universidades provinciales, 1 Universidad extranjera y 1 Universidad internacional.

*Studium* aludía a una escuela en la que había instalaciones adecuadas para estudiar y *Generale* significaba que esta atraía estudiantes de diversas partes (González Cuevas, 2016). Después de mil años se puede inferir que, al menos en algunos aspectos, estos conceptos han perdurado durante todo este tiempo, manteniendo la esencia de la Universidad.

Por otra parte, existen definiciones insoslayables: de acuerdo con la Ley de Educación Superior de la Argentina, una Universidad es una institución que debe desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en unidades académicas.<sup>2</sup>

En estas condiciones, se puede decir que una Universidad es *un conjunto de seres capaces de generar pensamiento original, crítico y fundado, en permanente contacto e interacción*. Pensamiento original, en el sentido de buscar respuestas creativas y adecuadas para problemas concretos, sin atarse a soluciones preestablecidas, pero sin desprestigiar el conocimiento ya existente sobre el tema. Pensamiento crítico, en el sentido de no aceptar explicaciones o respuestas si no se entienden claramente sus motivos y justificación, es decir, sin aceptar “verdades reveladas”, ni dogmas de ningún tipo. Finalmente, pensamiento fundado, en el sentido de poder justificar con hechos y datos lo que se afirma (Lima, 2012).

Es en estas circunstancias que se origina un “universo” de ideas que se articulan, se contraponen, se complementan y se sustituyen permanentemente. De allí el nombre de “Universidad”, que remite a un cosmos integrado y armónico; a una totalidad del pensamiento. Y si bien existen esta y otras definiciones, no es posible precisar completamente qué es si no se ha tenido la vivencia de la Universidad; si no se ha participado en sus actividades esenciales; si no se ha tomado parte en su permanente construcción, desde el lugar en que cada sujeto decida hacerlo. Y en esto radica su esencia: en la experiencia transformadora de participar de la vida de una Universidad.

## 2. Principios básicos

En este apartado se completará la definición de Universidad que se mencionó en la “Introducción” y se expondrán los principios básicos sobre los que se apoya su funcionamiento institucional en el contexto que configuran las necesidades, aspiraciones y posibilidades que plantea el siglo XXI y en las condiciones propias de su territorio. En otras palabras, se enunciarán los conceptos que se considera que la Universidad Nacional de San Antonio de Areco debe satisfacer en relación con su realidad y su contexto.

### 2.1. Universidad, conocimiento y cultura

Desde los orígenes de la humanidad, los hombres trataron de entender y de averiguar, a través del ejercicio intelectual, la naturaleza y las relaciones de las cosas. En ese sentido, se fueron organizando de distintas maneras para llevar adelante este ejercicio y ocuparse del conocimiento.

Algunos investigadores expresan sus recaudos respecto de considerar la historia narrativa de la Universidad (y de las Universidades) de manera progresiva, lineal y homogénea, ya que sostienen que, por tratarse de instituciones dinámicas, sus evoluciones y cambios han tenido avances y retrocesos, o han presentado matrices paralelas, que ponen en evidencia los campos de fuerza y las tensiones que se conjugan al interior (y entre) las mismas (Naishtat y Aronson, 2008).

2- Ley 27204. Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior. Sancionada el 28 de octubre de 2015. Promulgada el 9 de noviembre de 2015.

No obstante, puede expresarse que la gestión del conocimiento desde sus orígenes ha tenido distintas formas de institucionalización. En el caso de la Universidad, estas formas han respondido a los paradigmas de vanguardia de cada época, y pueden sintetizarse en tres: 1) *la Universidad de la transmisión del conocimiento*, 2) *la Universidad de la creación y transmisión del conocimiento* y 3) *la Universidad del compromiso social* (Lima, 2012).

*La Universidad de la transmisión del conocimiento* se extiende desde sus orígenes hasta fines del siglo XVIII. Durante la Edad Media se incorporaron, como eje del conocimiento, las verdades “reveladas” en los libros sagrados, a las cuales se adaptaron las enseñanzas de los pocos filósofos de la Antigüedad clásica que eran aceptados. Las Universidades medievales conservaron las obras de los grandes pensadores, transformadas en productos acabados, en las que se tomaba el saber como verdadero y se lo transmitía de generación en generación.

Durante el siglo XVII, en momentos de una evidente insuficiencia universitaria, surgieron las primeras Academias, lo cual refleja, en algún sentido, que los conocimientos impartidos en los claustros universitarios y la realidad circulaban por carriles diferentes. Algunas Universidades pudieron readecuarse a estas nuevas exigencias; un ejemplo de ello es la de Bologna, que adquirió un impulso vigoroso con la creación del Instituto de las Ciencias en 1711, que ha perdurado hasta la actualidad. En el presente, conviven en el mismo edificio la Casa Central de la Academia y la Universidad (Mondolfo, 1966).

Esta necesidad de articular realidad y conocimiento introdujo el germen para el desarrollo de la *Universidad de la creación y transmisión del conocimiento* durante el siglo XIX, cuando se incorpora una idea, impulsada fundamentalmente por la Universidad alemana, que revolucionó desde sus raíces el concepto del conocimiento, ya que comienza a aceptarse la investigación científica y la experimentación como método válido para el encuentro de la verdad (Humboldt, 1959).

G. von Humboldt funda en 1810 la Universidad de Berlín y la instituye en torno a la articulación entre enseñanza e investigación, como condición superadora de la docencia y constitutiva de la *Bildung*,<sup>3</sup> como formación del hombre en la unidad del saber. Este modelo se afianza y completa entre fines del siglo XIX y principios del XX, llevando a las principales Universidades la convicción de que solo la investigación científica puede ser fuente de conocimiento.

En esta misma época, cuando el “cientificismo” está llegando a su apogeo en las Universidades consideradas de vanguardia, comienza a tomar forma en otras Universidades una idea que habrá de alterar nueva y radicalmente el paradigma universitario a partir del contacto con otro tipo de saberes y con la cultura.

De esta forma, aparece el contenido social de la actividad universitaria, lo cual implica una educación al servicio del hombre y de los intereses de las sociedades. *La Universidad del compromiso social* nace en Latinoamérica, con el movimiento de la Reforma Universitaria que se gesta en la Universidad Nacional de Córdoba en 1918 y que continúa vigente en la actualidad. La Universidad

3- La palabra *Bildung* no tiene traducción equivalente en otros idiomas; ha sido traducida al castellano como “formación” para caracterizar la idea de la universidad humanista, pero posee otros significados. Procede de la palabra *Bild* (“imagen, figura”); de ahí su afinidad con “imaginación”. Tiene también sentido de “transformación” o “metamorfosis”. En relación con la historia universitaria, *Bildung* remite a “la formación entendida como educación activa y transfiguración espiritual”, en la idea de que toda educación genuina es autoeducación y autopoiesis, como procede de la tradición de J. J. Rousseau, J. Pestalozzi, W. von Humboldt y otros (Naishtat, 2001; Naishtat y Aronson, 2008).

ya no es una institución aislada donde se crea y trasmite el conocimiento, sino que además constituye una herramienta de progreso social al servicio del hombre, de su cultura, de sus necesidades y de sus aspiraciones (Fernández Lamarra, 2003).

Se instala entonces el contenido social de la actividad universitaria, y el cambio producido se torna esencial porque, si bien puede considerarse que el conocimiento es universal, no hay duda de que la cultura tiene fuertes incidencias regionales. En consecuencia, la Universidad comienza a reconocer y gestionar conocimientos y saberes que no hereda ni produce, sino que toma del contexto social y del territorio al que pertenece, y que comienza a reconocer como “conocimiento universitario” y a incorporarlo a su acervo.

En consecuencia, además de su carácter universal, que le permite funcionar casi indistintamente en cualquier región, la Universidad adquiere muchos aspectos vinculados fuertemente con el territorio de emplazamiento, con lo que deja de poder funcionar “casi indistintamente” con similar nivel de calidad en todos sus aspectos.

Por otra parte, la evolución y el incremento de su acervo y de su riqueza intelectual también cambian, pues si bien la ciencia progresa ampliando las fronteras del conocimiento y muchas veces sustituyendo una teoría por otra, la cultura, por el contrario, crece por acumulación. Lo que aprende una generación se transmite a la siguiente mediante la escritura, los relatos orales, el ritual, la tradición etc.: una cantidad de métodos que los seres humanos han desarrollado para asegurar la continuidad de la cultura desde los orígenes de la humanidad hasta el presente.

Finalmente, el permanente contacto de la Universidad y de los universitarios con la ciencia y la cultura, dos realidades de las sociedades vivas y en permanente cambio, permite aspirar a que el conocimiento sea también algo vivo y en permanente cambio, repitiendo las experiencias universitarias iniciales, pero supeditadas no únicamente a las circunstancias de la ciencia —como en el ideal humboldtiano—, sino a una organización intelectual que, si funciona adecuadamente, debe resultar permanente y autosustentable.

## 2.2. La gestión del conocimiento en el siglo XXI

Como se mencionó en los párrafos anteriores, desde que los hombres comenzaron a ocuparse del conocimiento se organizaron en distintas instituciones. Pero podría afirmarse que, a partir de la creación de la Universidad de Berlín (1810), la generación, la transmisión, la aplicación y la crítica del conocimiento constituyen aspectos esenciales de la realidad universitaria.

El conocimiento tiene características distintivas que B. Clark (1993) enuncia del siguiente modo:

- Tiene un carácter especializado, lo que implica que se multiplique continuamente y que esto conduzca a la división de grupos de “especialistas”. Durante muchos siglos bastó una división relativamente simple: derecho, teología, medicina, tecnología y algunos otros campos. Pero el proceso de industrialización y la cambiante división del trabajo de los dos últimos siglos rápidamente determinó la separación en especialidades. Esta fragmentación se aceleró a un ritmo vertiginoso en las últimas décadas con el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

- Su autonomía es creciente y es continuo el distanciamiento de las especialidades entre sí y respecto del conocimiento general. “Pudiéramos desear que fuese de otra manera, pero el hecho crudo es que aquellos que manejan los materiales de la microbiología no necesitan a los que trabajan con la historia medieval para realizar sus actividades, ya sea para la docencia, la investigación o el servicio” (Clark, 1993).
- La generación del conocimiento es una actividad abierta, un compromiso con lo desconocido, y como tal, muchas veces es difícil de sistematizar a través de las estructuras formales. Se espera que cada especialidad se supere, que amplíe sus propias fronteras, y esta cuestión repercute necesariamente en la forma de organizar el trabajo académico.
- Es portador de herencias ancestrales: las materias vienen heredadas a lo largo del tiempo, van expandiéndose y adquiriendo prestigios diferenciales, tanto en los campos culturales como en las ciencias básicas.

Lo que tiene en común la actividad de los universitarios es la manipulación del conocimiento, entendida como una combinación muy variada de esfuerzos tendientes a la generación, la conservación, la depuración, la transmisión y la aplicación, con diferentes niveles de prioridades, según los objetivos de trabajo establecidos. Y esto conduce a señalar otra diferenciación a la caracterización planteada, respecto del conocimiento que se genera en la Universidad.

Por un lado, se genera *conocimiento básico* como “explicación” de la realidad, como podría ser el caso de las teorías físicas o de los desarrollos matemáticos o filosóficos o humanísticos. Este conocimiento debe ser difundido públicamente y puesto a disposición de quien tenga necesidad de él, sin otro requisito que el de citar la fuente en el caso de que se lo utilice. Para ello se disponen de diferentes canales de transmisión y difusión que los universitarios utilizan habitualmente.

Por el otro, se genera *conocimiento de aplicación*, que se emplea para modificar la realidad obteniendo de este modo distintos tipos de ventajas, pero principalmente ventajas de índole socioeconómica. Estos beneficios deben quedar, naturalmente, para usufructo de la sociedad que financió las investigaciones científicas y tecnológicas mediante las que se obtuvo esos beneficios, y deben protegerse debidamente para ser transferidos a los sistemas de innovación.

En la Argentina, la tendencia a impulsar investigaciones y desarrollos científico-tecnológicos cuyos resultados puedan ser aplicados y transferidos para generar innovación se fortalece a partir de la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT) en el año 2007 con la misión de “orientar la ciencia, la tecnología y la innovación al fortalecimiento de un nuevo modelo productivo que genere mayor inclusión social y mejore la competitividad de la economía argentina, bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo” (MINCYT, 2016).

Esto genera un nuevo escenario para la Universidad, así como nuevas responsabilidades relacionadas con la gestión del conocimiento. La Universidad debe disponer de las capacidades necesarias para establecer qué resultados se pueden publicar, dado que hacen a la cultura universal, y cuáles deberán protegerse y mantenerse en reserva para su transferencia al sector socioproductivo. Con ese fin, es preciso organizar los ámbitos y los actores universitarios dispuestos a intervenir activamente en estos escenarios y a asumir los nuevos desafíos que instala el desplazamiento de las fronteras del conocimiento.

## 2.3 Nuevos modos de producción del conocimiento

El incremento del conocimiento y la velocidad de su producción en la “sociedad del conocimiento” del siglo XXI ha conducido inevitablemente a la imposibilidad de que solo un grupo de personas pueda gestionarlo en su totalidad, como ocurría en la Grecia Antigua o en las Universidades medievales. Esto condujo a una división del conocimiento en un número cada vez mayor de fracciones, y a un incremento de los especialistas que pudiesen hacerlo de manera adecuada. Esta realidad, inevitable e indiscutible, complejiza la efectiva materialización del concepto de Universidad como “universo de ideas en contraposición”, tomando el término “universo” en el sentido de totalidad.

En la Antigua Grecia la palabra “filosofía”<sup>4</sup> abarcaba todo el conocimiento que el hombre podía alcanzar, el que era dominado y enseñado por los “filósofos”. Recién a principios de la Edad Media la filosofía sufre el primer desprendimiento importante y se separan los conocimientos acerca de Dios, dando origen a la Teología. Posteriormente, se organizan las siete artes liberales, que se consolidan en la Universidad medieval a finales del siglo VIII, cuando *Trivium et Quadrivium* se adoptan como currículum educativo.<sup>5</sup>

Pero la filosofía sigue abarcando la totalidad del conocimiento, situación que continúa hasta el siglo XVII, cuando comienzan a aparecer otras instituciones para atender cuestiones relacionadas con él y a las que la Universidad no podía dar respuestas. En 1603 se funda la Accademia Nazionale dei Lincei, la primera academia de ciencias en Italia que perduró y se convirtió en escenario de la incipiente revolución científica. En 1657 Galileo funda en Florencia la Accademia del Cimento”, para la conquista del verdadero conocimiento científico, de la necesidad y de las leyes de los fenómenos (Mondolfo, 1957).

A partir del siglo XVIII ya es evidente que resulta imposible, para un solo hombre, abarcar la totalidad del saber humano, lo que se pone de manifiesto cuando Diderot y D’Alembert emprenden la confección de los tomos de la *Enciclopedia* y deben recurrir a la colaboración de numerosos “especialistas” para ello.<sup>6</sup>

¿Pero cuándo o bajo qué circunstancia una ciencia se separa de la filosofía? “Una ciencia se desprende del viejo tronco de la filosofía cuando ha logrado circunscribir un trozo en el inmenso ámbito de la realidad, definirlo perfectamente y dedicar su atención con exclusividad a esa parte, a ese aspecto de la realidad” (García Morente, 1983). Esta pareciera ser una respuesta posible a la pregunta formulada.

Los inicios del siglo xx encuentran a la Universidad entre dos paradigmas: uno orientado fundamentalmente al cientificismo académico, a partir de la Universidad alemana, y otro, al compromiso social, a partir de la Reforma Universitaria de 1918, en la que se replantean y reconfiguran las políticas de generación del conocimiento.

4- La palabra “filosofía” deriva del latín *Philosophia*, y significa “amor por la sabiduría” (Naishtat, 2001).

5- *Trivium* significa en latín “tres vías o caminos”; agrupaba las disciplinas relacionadas con la elocuencia: la gramática (que ayuda a hablar), la dialéctica (que ayuda a buscar la verdad), y la retórica (que colorea las palabras). *Quadrivium* significa “cuatro caminos” y agrupaba las disciplinas relacionadas con las matemáticas. Se estudiaba así la aritmética (*numerus* “los números”), la geometría (*angulus* “los ángulos”), la astronomía (*astra* “los astros”) y la música (*tonus* “los cantos”).

6- *L’Encyclopédie o Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* fue editada entre 1751 y 1772 en Francia, bajo la dirección de D. Diderot y J. D’Alembert, con el fin de reunir y difundir de manera accesible el saber y el conocimiento acumulados hasta ese entonces. Es considerada una de las más grandes obras del siglo XVIII por contener la síntesis de los principales conocimientos de la época, en un esfuerzo editorial considerable para su tiempo.

La Universidad de la creación y transmisión del conocimiento evolucionará hacia la Universidad de la especialización y consolidará sus raíces en los Estados Unidos, a mediados del siglo xx. Ponderará la investigación como prácticamente única fuente de prestigio; la comunidad académica será la que valide la pertenencia o exclusión de los pares, la asignación de reputación académica, la evaluación de los productos y los contenidos sustantivos de la investigación y la docencia, por otra parte, libres de interferencias exteriores.

La meta de alcanzar la excelencia científica instalará la primacía de las disciplinas y debilitará las referencias de la Universidad en relación con las culturas y las naciones, con el argumento de que la transnacionalización de las disciplinas y los modos prestigiosos de distribución “están más allá de las idiosincrasias nacionales o de las culturas” (Naishtat y Aronson, 2008)

Las objeciones a este modelo señalan el vaciamiento que esta lógica introduce en la Universidad contemporánea con respecto a su misión cultural, a su inherencia nacional y al compromiso social que le compete. Esto instaló el debate en torno a la noción de su pertinencia.

Sobre fines del siglo XX se plantea la necesidad de un acercamiento entre la investigación básica y la aplicada: entre el contexto de descubrimiento y el contexto de aplicación. Entonces, comienza a acentuarse el énfasis en la dupla investigación-acción en detrimento de conocimiento-verdad. Esto fue el inicio para dar contenido a la noción de pertinencia que contempló la UNESCO para enfatizar la inherencia social de la educación superior (UNESCO, 1998).

M. Gibbons (1998) distingue dos modalidades de producción de conocimiento: la “Modalidad I”, disciplinar y regida por los intereses de una comunidad científica específica, en la cual distan los contextos de descubrimiento y de aplicación, y la “Modalidad II”, transdisciplinar y heterogénea, correspondiente a la investigación regida por el contexto de aplicación, orientada a la resolución de problemas y a la comprensión de “sistemas complejos”, y desde esta perspectiva, con “mayor responsabilidad social”.<sup>7</sup>

Estos argumentos desdibujan los límites de las disciplinas e incluyen en la investigación a un conjunto de actores heterogéneos que trascienden el mundo disciplinar de la Universidad. La transdisciplina no sería la suma de distintos aportes disciplinares (como en la interdisciplina), sino el producto de una interacción generadora de una investigación no divisible en sus componentes de origen, atravesada por una alta cuota de negociación y deliberación entre diversos actores, entre ellos el mundo empresarial e industrial.

Dada la complejización de las problemáticas a resolver, en la actualidad se impulsa cada vez más el contacto entre distintos tipos de conocimiento. Para que esto se produzca, los universitarios deben disponer de espacios de “uso común”, a los que se llega mediante el abordaje de temas comunes, la elaboración de trabajos experimentales que abarquen más de una disciplina, la realización de actividades de intercambio entre docentes e investigadores de diferentes áreas con otros actores que intervienen en la generación del conocimiento, externos a la Universidad.

Este escenario produce distintos impactos en la Universidad, que pierde el monopolio y la centralidad que tuvo durante muchos siglos respecto de la producción del conocimiento. Y que, además, debe ahora asociarse, teniendo que mantener (o hallar) una coherencia centrípeta en su dinámica organizacional para mantener intacta su esencia.<sup>8</sup>

7- En *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad* (2005), B. De Sousa Santos llamará a la “Modalidad I” “Conocimiento Universitario”, y a la Modalidad II “Conocimiento Pluriuniversitario”. Se realiza esta aclaración porque en el capítulo se utilizarán ambos términos indistintamente.

## 2.4. Desarrollo local y complejidad económica

Como se ha observado en los párrafos anteriores, la Universidad siempre ha sido (y debe ser) un factor del desarrollo. Pero en los últimos treinta años el desarrollo ha cambiado debido a tres cuestiones principales: 1) el contenido de las actividades, 2) los motores del desarrollo y 3) los diferentes roles de los territorios. Esto derivó en el impulso a las ciudades intermedias, que hasta los años 80 no tenían un lugar destacado en las regiones a las que pertenecían, aspecto que se analizará al final del apartado.

### 1) El contenido del desarrollo

En los últimos treinta años se ha verificado un cambio en el contenido del desarrollo; si bien es cierto que subsisten las actividades del sector primario y de los sectores industriales tradicionales, estas han perdido importancia relativa a nivel mundial. A partir de los años 70 comienzan a profundizarse los cambios en la producción y el consumo, lo que modifica el paradigma del desarrollo, a partir de la incorporación de diferentes tecnologías, entre otros elementos. Esto confluyó en procesos de mayor complejización de las actividades en las sociedades desarrolladas, lo que, en consecuencia, generó mejores condiciones de vida para esas poblaciones.

Mientras que en la posguerra la competitividad se facilitaba por la estandarización, la masificación y las economías de escalas, destinadas a producir bienes de consumo masivo, en la actualidad, esto se produce por la incorporación de conocimiento. También sigue siendo importante la incorporación de información, aunque cada vez la demanda es más específica que estratégica; un ejemplo de ello es el caso de los servicios logísticos, basados fundamentalmente en la coordinación más que en el transporte mismo.

Pero tal vez lo que más ha sobresalido en esta etapa ha sido el auge de los servicios vinculados a la estética. Hay una integración del diseño, la producción y el *marketing* (Amin, 1994) con una fuerte búsqueda de nuevas formas simbólicas o emocionales (Scott, 2000), que explican el auge del entretenimiento y el espectáculo, y el nuevo rol de la imagen y el sonido.

Lo mismo ha sucedido en torno al ocio y al turismo: se invierte en las imágenes de un lugar, sus recursos naturales, incluso en el relato de la tradición, siempre en función de las nuevas actividades. El campo de la educación, en todos sus niveles, al igual que los servicios de salud, no escapa a este fenómeno, puesto que recurre a las diferentes herramientas que ofrece el contexto para su desarrollo y expansión.

Dado su alto contenido inmaterial, este tipo de actividades son, como se habrá podido entender, fuertemente compatibles con la idea de ambiente sostenible, el cual pasa a constituir un recurso más. Ya no es solo un producto del modelo de desarrollo, sino también una necesidad para los negocios.

Como consecuencia de este contexto heterogéneo, los procesos productivos exigen una fuerte especificidad en la búsqueda de nichos; empresas y territorios deben buscar su propio perfil. Por otro lado, estos procesos también se han producido en torno a la revalorización de actividades tradicionales preexistentes. Por eso, en países especializados en la explotación de los recursos naturales han surgido, por ejemplo, del agro, con encadenamientos hacia atrás y hacia

8- Gibbons, con cierta ironía, dirá que el imperativo "publica o perece" es reemplazado por un nuevo imperativo de supervivencia individual e institucional: "asóciate o perece". Véase De Sousa Santos, B. (2005).

adelante (completando las cadenas de valor de raíz natural arraigadas en el territorio y en un contexto ambiental sostenible), con mayor valor agregado tecnológico, pero también con negocios vinculados a la cultura.

Así queda establecida una nueva taxonomía en la que ya no solo importa diferenciar las actividades económicas en primarias, industriales y terciarias o servicios. Cada una, además, debe distinguirse por la complejidad que han incorporado.

Esto significa ir hacia sociedades más complejas, con mayores posibilidades de elecciones estratégicas, con mayor autonomía respecto a la economía mundial y sus ciclos, capaces de reutilizar sus excedentes agrícolas y de desarrollar toda una economía urbana estable.

Naturalmente, estas trayectorias son difíciles desde un país en vías de desarrollo, pero hay infinidad de posibilidades que deben ser explotadas, y la Universidad es un actor clave para acompañar estos procesos.

## **2) Los motores del desarrollo**

Como parte de las transformaciones mencionadas, se produce un cambio en los procesos de trabajo que modifican a su vez el lugar de la empresa, la relación de las esferas pública y privada y, por lo tanto, del rol del Estado y de las instituciones.

En lo que hace a los núcleos innovativos, ya sea de las grandes empresas o de las pymes, incluso en los centros de investigación o formación el énfasis recae en la presencia de unidades semiautónomas, especializadas, insertas en un contexto favorable. Es en esos núcleos donde tienen lugar los procesos de innovación tecnológica, guiados por la competencia y la búsqueda de mayor rentabilidad. Se trata de procesos endógenos que trazan un camino propio, con sus propias estrategias productivas, tecnológicas, comerciales.

Pero también se observa que en esos núcleos se han modificado las formas organizativas y las relaciones laborales. Allí ocupa un lugar central la profesionalización, la reunión de las funciones de planeamiento y de ejecución, y tiene un valor fundamental el aporte de los miembros, sin jerarquías rígidas. Y, en ese proceso, la retribución está mucho más vinculada a los resultados, lo cual genera una fuerte fragmentación de la relación entre trabajo y salarios. De acuerdo con esto, la retribución y la incorporación de la fuerza laboral estarán cada vez más vinculadas a la formación y al conocimiento.

Estos núcleos innovativos se nutren de otro tipo de sujetos. Este tema es considerado fundamental porque atañe a las necesidades y los perfiles de la formación. En un contexto en el que se intenta propiciar la innovación y la creatividad, se requiere de la presencia de sujetos autónomos, con plena capacidad de autoorganización.

Morin (1998) usa el concepto de estrategia, y no de programa, porque el programa es rígido, sirve cuando hay orden, repetición, constancia. En la estrategia el sujeto se enfrenta a lo inesperado e incierto y es capaz de inventar mecanismos para salir de las crisis, de abandonar viejas soluciones para los viejos problemas y elaborar soluciones novedosas e innovadoras. Este nuevo escenario implica un cambio en el sujeto y la organización en la relación con el Estado, el cual debe asumir el compromiso de intervenir para remover los obstáculos que impidan el desarrollo de estas potencialidades.

Debe, además, impulsar políticas relacionadas con oferta en educación, estímulo a la investigación, programas para desarrollar telecomunicaciones, para trabajos en red, apoyo para el aprendizaje y la adaptación de las nuevas culturas organizacionales. Un contexto en el que una nueva relación de los sectores económicos y productivos con la Universidad es clave para que cada sector haga su parte.

Para ello, se requieren estrategias intersectoriales de gobiernos y empresas junto a sus organizaciones, en las que el Estado acompañe el surgimiento de empresarios, profesionales, académicos e investigadores con otros perfiles y otro dinamismo; para que nazcan actores colectivos que amplíen las redes de lo público y aumenten la riqueza del entramado socioeconómico. El proyecto es complejo, nadie lo oculta, pero es el desafío conjunto que se debe afrontar para evitar los procesos de periferización progresiva de las sociedades.

### **3) El rol del territorio**

En la lógica descrita se asigna una gran importancia a lo local, en cuanto lugar de circulación de los procesos mencionados. Sin desmerecer el contexto macroestructural, ni los aspectos micro de las organizaciones, y en íntima interrelación con la escala global, el territorio es donde se produce la evolución funcional de los actores socioeconómicos.

Si bien eso no se verifica siempre, habida cuenta del poder de las empresas multinacionales, sí representa un modelo interesante para muchos territorios, sobre todo para las ciudades intermedias. Gogli (1998) sostiene que deben perfeccionarse como sistemas de inteligencia distribuida capaces de activar complejos procesos interorganizativos de producción, selección y difusión de conocimiento en ausencia de un centro jerárquico ordenador.

Rullani (1994) lo llama “autoorganización competitiva”, un proceso que supone reconocer la autoorganización de los sujetos colectivos en todos los campos y al mismo tiempo garantizar las reglas mediante las cuales se logra el ambiente interno y externo (transparencia, verdad, calidad de información, inclusión, universalidad, competencia).

Se trata de valorizar como un recurso más las relaciones de proximidad, generándose un entramado de cooperación y competición que constituye un proceso único. El concepto de sinergia adopta importancia porque permite superar la tradición de la organización individual y porque adhiere las trayectorias a la coevolución con el territorio, que funciona como sustrato del proceso de desarrollo en términos de potencialidad.

Sobre él se pueden dinamizar proyectos preexistentes pero informales, bajo la forma de redes activas. Las potencialidades tendrán que ser activadas por la acción de los sujetos locales para que estas pasen a ser recursos del proceso evolutivo (Governa, 2001).

La clave es valorizar los recursos para lograr la especificidad que la competencia actual exige. En este sentido, Rullani (1994) afirma:

Las empresas y los países ganadores en esta carrera hacia la competitividad han sido los que han conservado su *core* de identidad tradicional y que, a través de una evolución acertada y dinámica, lo han ajustado a las nuevas metodologías de producción del conocimiento. Mejor dicho, cada país ha podido aguantar mejor la presión competitiva, usando elementos pertenecientes a su tradición para reaccionar a lo nuevo.

Esta dinámica debe compatibilizarse luego con la llegada de actores globales. Las inversiones van allí donde se abren nuevas posibilidades; las grandes empresas muestran interés en este tipo de territorios, y no significa que los destruyen, pero hay que prepararse para una relación más abierta. Estos espacios pueden ser terreno fértil para inversiones, pero siempre que sean lo suficientemente flexibles y creativas como para llevar adelante proyectos competitivos.

De este modo se puede lograr el surgimiento de economías regionales localmente integradas alrededor de productos y servicios particulares, como soporte vital para un conjunto de organizaciones especializadas que responden rápidamente al mercado. La especialización produce el crecimiento de servicios específicos y el aumento de la oferta de otros insumos. Asimismo, genera el soporte institucional para proveer a las organizaciones individuales de economías externas.

En ese sentido, el concepto de región y subregión, y sus diversas definiciones, tenían en la base la necesidad de precisar la proximidad de los recursos naturales y el mercado para toda un área definida por ciertos rasgos de homogeneidad. Justamente perdía importancia lo que hoy necesita resaltarse: la diferencia.

Tanto la definición natural como la económica —dado el escaso cambio de perfil económico verificado— permitía identificar a una región por sus recursos naturales y establecer la importancia relativa de las ciudades fundamentalmente por su población como *proxy* de su desarrollo, su mercado de trabajo y su consumo potencial.

Si se utiliza el concepto de red de ciudades, se puede trabajar más claramente con las diferencias de especialización y las interdependencias funcionales, por ende, los flujos de intercambio. Lo que interesa es la forma de la red, que depende de las varias funciones, las diversas complejidades y las áreas de influencia (Dematteis, 1998).

El desarrollo de la red y de las diversas ciudades dependerá de la situación del conjunto, pero también del lugar que ocupa cada ciudad en la red, en el punto de partida. En general, en una red jerárquica las relaciones entre los nodos son asimétricas. Se verifica un núcleo de mayor jerarquía que concentra buena parte de las funciones, hay fuerte densidad de flujos unidireccionales de la ciudad de mayor a las de menor complejidad y no hay demasiadas relaciones horizontales entre centros del mismo nivel.

La complejidad relativa de cada ciudad en la red debe ser el punto de partida de cualquier programa de desarrollo, para no plantear un horizonte poco sostenible y para no superponerse al poder de otras ciudades.

### ***La oportunidad de las ciudades intermedias***

La importancia asignada al conocimiento y otras variables, tal como vimos en los puntos precedentes, permitió que se les diera un impulso novedoso a las ciudades intermedias que, hasta los años 80, no tenían un lugar importante en las regiones a las que pertenecían. Si bien subsiste para una cantidad grande de bienes la necesidad de cercanía de los recursos naturales y los mercados, hay también un alto número de bienes y servicios que hoy tienen un componente material menor y eso ha permitido pulverizar los costos de transporte.

En la mayoría de los casos, se observa que estas ciudades han desarrollado estrategias para alcanzar un entramado entre acumulación de conocimiento contextual y, al mismo tiempo, apertura,

unas veces con fuertes vinculaciones con sus actividades tradicionales y otras a partir de perfiles nuevos que surgen, o de la implantación de instituciones o de empresas.

No está de más recalcar que estos procesos se vieron claramente en los centros de dimensiones pequeñas o medianas, sobre todo, que han logrado distanciarse de la mera explotación de los recursos naturales y han podido complejizar sus estructuras productivas. Ya no solo tienen funciones económicas vinculadas a su sector primario, sino que incorporan funciones secundarias, terciarias e incluso cuaternarias. Y lo más importante: si los centros menores no logran transformar las actividades y no llegan a aumentar los niveles de complejización, entonces, la autonomía es limitada, las relaciones son siempre más asimétricas y de subordinación, y son expulsoras de población.

En los casos en que se complejizan las actividades a partir de los sectores tradicionales, se logra una mayor integración vertical y horizontal. En consecuencia, el territorio se densifica (Leborgne y Lipietz, 1994). Si se logra incorporar funciones terciarias complejas, se está en presencia, según Dematteis (1998), de los nuevos factores activos de organización territorial, porque no dependen de la demanda de igual modo que las actividades primarias y secundarias.

Por esto, a medida que las ciudades intermedias pueden incorporar servicios inmateriales, ganan en autonomía y logran una dinámica propia (Dematteis, 1998). Incluso, posteriormente se empiezan a aglomerar funciones administrativas y la ciudad se hace casi autosuficiente. Esto trae como consecuencia una mayor coordinación entre sus funciones residenciales y económicas, lo cual frena el proceso histórico de expulsión de su población joven.

La desconcentración urbana no es un fenómeno solamente demográfico-residencial, sino que es producto del modelo de desarrollo local. Obviamente, los procesos llevan tiempo, son arduos y complejos, pero es la única forma de desarrollo posible. La conclusión más importante es que deben establecerse estrategias de desarrollo basadas en la especialización intrarregional, teniendo en cuenta la especialización actual y los nuevos nichos y respetando la trayectoria local. Además, esa especialización debe girar en torno a las actividades existentes.

Pero ¿de qué depende la evolución de cada ciudad? A nivel local se replican algunos argumentos planteados para el rol del Estado: se trata de la capacidad de la sociedad local de organizarse y de acomodar una parte de su estructura funcional utilizando de la mejor manera posible los recursos y las condiciones locales para hacerla competitiva en actividades complejas.

La ciudad debe generar y activar sus recursos humanos. Para eso, se sugieren políticas coordinadas localmente de manera que el Gobierno local y las instituciones logren un proyecto común que active esos recursos. Y la Universidad tiene un papel central en ese sentido.

## 2.5. Territorio, ambiente y sostenibilidad

El surgimiento de las economías regionales se articula necesariamente con el concepto de “nuevos espacios económicos”, que hace referencia a espacios cuyo surgimiento económico está relacionado con características locales o regionales específicas de un territorio, que les permiten competir eficazmente en el contexto de la globalización.<sup>9</sup> El elemento distintivo de estos espacios es la capacidad para generar, adoptar y difundir innovaciones en un sentido amplio, de forma que

se incluyan innovaciones de producto o de proceso, como así también innovaciones organizativas en las empresas y la innovación social e institucional en una industria, región o nación.

Estos escenarios muchas veces establecen de manera sobredeterminada algunas articulaciones entre territorio e innovación, asumiendo que existe los diferentes actores tienen conocimiento implícito de los impactos que pueden generar estos procesos en las regiones.

El paradigma del desarrollo, ya sea global o para un territorio en particular, se sintetiza actualmente en el concepto de desarrollo sostenible, que implica incorporar al menos tres dimensiones complementarias: el crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ecológica o ambiental (ONU, 2015; De Miguel y Tavares, 2015). A tal punto se tiene en cuenta hoy en día la cuestión de la sostenibilidad que uno de los objetivos del milenio de las Naciones Unidas apunta precisamente a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (ONU, 2015). El desarrollo sustentable, especialmente en el país y la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC), plantea el desafío de incorporar la dimensión ambiental, que incluye tanto aspectos naturales o ecológicos como aspectos humanos o socioeconómicos (UNEP, 2005; ONU, 2015; De Miguel y Tavares, 2015).

Dado que todo proceso de desarrollo suele implicar un incremento del consumo de energía y de otros recursos naturales (agua, suelo) y puede tener consecuencias ambientales negativas (residuos sólidos, efluentes líquidos, emisiones gaseosas, modificación de ecosistemas), es necesario considerar el proceso de toma de decisiones entre distintas alternativas como base fundamental de la búsqueda de sustentabilidad (ONU, 2015; De Miguel y Tavares, 2015). La formación de líderes locales, regionales o globales, entre ellos, profesionales, científicos y técnicos formados en el ámbito universitario, implica adquirir conocimientos, valores y prácticas que faciliten una consideración integral de los problemas ambientales.

En su análisis del desafío de la sostenibilidad ambiental, De Miguel y Tavares (2015) concluyen que la región cuenta con gran diversidad de recursos naturales, y sus pueblos originarios poseen conocimientos sobre el uso de la biodiversidad y los ecosistemas, lo que constituye una ventaja competitiva que permitiría reducir la pobreza, proteger el medio ambiente y crear sectores internacionales de tecnología de punta.

Más aún, la conformación de un paradigma que privilegie el desarrollo sostenible con equidad sería convergente con el cambio estructural que se necesita en cuanto a la innovación y al desarrollo tecnológico, si se consolidan políticas activas y mecanismos efectivos de gestión económica que reflejen el costo de la degradación ambiental, la pérdida de biodiversidad y los altos contenidos de carbono que ponen en riesgo la seguridad climática global.

Los temas ambientales han adquirido relevancia a nivel nacional e internacional en los últimos años. Esto ha dado lugar a una demanda de especialistas, técnicos y profesionales, que usualmente provienen de otras disciplinas (ingenieros, científicos, administradores, abogados, etc.), y que poseen una amplia gama de habilidades y capacidades.

Las cuestiones ambientales son esencialmente complejas y requieren de un enfoque inter- y transdisciplinario. Esto explica por qué se acercan, desde distintas áreas, diversos especialistas

9- El término se aplicó inicialmente para definir los “nuevos espacios industriales” (Scott, 1988). Posteriormente el concepto se amplió y comenzó a incluir ámbitos agropecuarios, agroindustriales, de servicios o mixtos, favorecidos por la lógica territorial.

que aportan su mirada teórica, sus herramientas metodológicas, sus criterios y valores, y su experiencia disciplinar. Las cuestiones ambientales se insertan claramente en el modelo de Universidad con compromiso social mencionado más arriba, ya que responde e involucra al entorno social, económico e institucional de la región, lo cual implica el reconocimiento de las realidades distintivas de cada región, para contribuir al desarrollo de un modelo adaptado localmente a las condiciones naturales (ecosistema) y al contexto social y cultural existente.

Por otro lado, respecto a la función de la Universidad en el contexto de los temas ambientales, puede afirmarse que las cuestiones ambientales pueden abordarse desde la necesidad de explicar teóricamente un fenómeno o una situación dada (Modalidad I), o bien para aportar una solución a una cuestión específica o genérica (Modalidad II).

Se pueden identificar, al menos, tres planos de inserción en los temas ambientales, los que están interrelacionados y son interdependientes, es decir que un técnico o profesional que se dedique a este campo debe comprenderlas y manejarlas.

Estos planos de estudio o análisis comprenden las ciencias ambientales (comprensión de la dinámica y de los fenómenos del medio natural y social), las tecnologías (manejo de técnicas y herramientas de la ingeniería y de desarrollo e innovación en sistemas productivos e industriales, incluyendo equipos y procesos) y la gestión o gerenciamiento ambiental (herramientas para la administración ambiental en las empresas, o de políticas ambientales en los municipios, las provincias y las naciones).

En relación con la formación de recursos humanos, profesionales y técnicos que se dedican a los temas ambientales, existe un conjunto de centros académicos públicos y privados que brindan formación de grado y de posgrado con enfoques diferenciables según qué aspecto o plano de análisis se tome como referencia. Esto es importante por el papel que este profesional suele tener en las organizaciones (empresas, instituciones) públicas o privadas.

En cuanto al contexto geográfico en que se encuentra una Universidad, esta debe poder identificar potenciales orientaciones y perfiles para la formación de los recursos humanos, de grado y posgrado, en este campo de aplicación.

La Universidad, además, debe ser un factor central en la definición de líneas de cambio y de desarrollo sustentable. Esto debe regir su accionar en la formación de las personas, en sus actividades científicas y tecnológicas, así como también en la definición y desarrollo de sus vínculos locales, regionales, nacionales e internacionales.

## 2.6. Misión y funciones de la Universidad

La Universidad ha sufrido cambios, pero ha intentado preservar intacta su esencia. Ha sido convocada a ser protagonista de nuevos escenarios, en los que muchas veces pierde el monopolio de la producción del conocimiento o debe compartir la centralidad con otras instituciones. Por otra parte, ha tenido que modificar su dinámica y articular su accionar con otros actores, en muchas ocasiones, externos al ámbito académico.

Este conjunto de elementos ha incidido en la misión esencial que se fijaba la Universidad a principios del siglo XX: *generar, transmitir y preservar el conocimiento universal*. Hoy, en el siglo XXI, su misión se

ha transformado en *reconocer, estudiar, preservar y transmitir la cultura y el conocimiento, además de generar y aplicar este último, todo ello teniendo en cuenta el desarrollo y el bienestar sociales.*

La Universidad cumple esta misión a través de sus tres funciones esenciales, la *enseñanza*, la *investigación* y la *extensión*.

La *enseñanza* es, esencialmente, la transmisión del conocimiento en el sentido de generar una actividad en la que se ayuda y orienta en la formación de seres capaces de generar pensamiento crítico, original y creativo comprometido con el desarrollo de la sociedad de la que forma parte. Es también la transmisión de la cultura, lo cual incluyen la capacidad de desarrollarla y enriquecerla de manera sistemática, del mismo modo que al conocimiento.

La *investigación* consiste en la generación de conocimiento, así como de creaciones artísticas, culturales y tecnológicas.<sup>10</sup> Si bien esta función se incorpora en el siglo XIX, el progreso del conocimiento mediante la investigación es esencial, y debería impulsar la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, mediante el establecimiento de estrategias de largo plazo en los objetivos y necesidades sociales y culturales. Por otro lado, debe establecerse también un equilibrio adecuado entre la investigación básica y la aplicada hacia objetivos específicos.

En cuanto a la *extensión*, el documento "Situación del sistema universitario nacional", aprobado por el Plenario de Rectores que se realizó en Santa Rosa (La Pampa) en 1997, proporciona la siguiente definición:

La extensión universitaria [es] el 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.

Este proceso amplía la integración entre universidad y sociedad, entre oferta y demanda de conocimiento, 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.

Estas funciones no se ejecutan independientemente, sino en permanente contacto entre sí y en conjunto, como un sistema; más allá de su objetivo básico cada una tiene algo de las restantes. Sería demasiado simplista plantear que al conocimiento mediante la enseñanza se lo transmite, mediante la investigación se lo genera, mediante la extensión se lo aplica y en conjunto se lo preserva.

La misión de la Universidad es y debe ser cumplida por sus tres funciones básicas en conjunto. En virtud de ello, todos los universitarios, tanto los docentes como los investigadores y los estudiantes deben poder generar, transmitir, transferir y preservar el conocimiento; mantenerlo vigente, actualizado y utilizable.

Uno de los efectos pretendidos en relación con que las tres funciones universitarias se ejecuten de manera dinámica y articulada consiste en la importancia de que todo investigador sea, a su vez

10- El término "tecnología" abarca también la aplicación de conocimientos y saberes a la resolución de problemas prácticos, lo que incluye la totalidad de las artesanías.

y ante todo, docente, a fin de que, además de generar y transferir conocimiento, pueda también despertar vocaciones científicas en los estudiantes. De igual modo, que todo docente pueda, además de enseñar, realizar actividades de investigación y/o de extensión procura garantizar no solo la transmisión de conocimiento, sino la actualización y transferencia del mismo, estimulando de ese modo el compromiso de los claustros con la sociedad.

Otro de los efectos reside en que el material que la Universidad intenta gestionar para beneficio de la sociedad —el conocimiento y la cultura— constituye en sí mismo un “bien social”, es decir, algo que debe tender al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Entender esto último resulta imprescindible para que la Universidad pueda cumplir su misión y perdurar en el tiempo.

Dada la importancia que se le asigna al concepto de “bien social”, corresponde definir qué se entiende por ello: *es todo aquello que resulte de utilidad o beneficio para la existencia y el desarrollo de una sociedad organizada.*<sup>11</sup> En este contexto, la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción” define una serie de funciones de la educación superior que la encuadran, sin ninguna duda, en la categoría de bien social. Ellas son:

- Contribuir al desarrollo sostenible.
- Tender al mejoramiento del conjunto de la sociedad.
- Formar recursos humanos altamente calificados y ciudadanos responsables que participen activamente en el desarrollo de la sociedad.
- Consolidar los derechos humanos, la democracia y la paz.
- Promover, generar y difundir el conocimiento.
- Contribuir al desarrollo cultural, social y económico.
- Ocuparse de las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas.
- Proteger y consolidar los valores de la sociedad.
- Contribuir al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles.
- Intervenir sobre los problemas éticos, culturales y sociales con total autonomía y plena responsabilidad.
- Ayudar a la sociedad a reflexionar, comprender y actuar.
- Analizar en forma constante las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas.
- Funcionar como centro de referencia en diferentes temas.

11- Es decir que se emplea la palabra “bien” de acuerdo con la cuarta acepción que le asigna el *Diccionario de la lengua española*. Por su parte, el adjetivo “social” se emplea en el sentido de lo perteneciente a la *polis*.

- Contribuir a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de la sociedad.
- Reforzar sus funciones de servicio a la sociedad.
- Contribuir al desarrollo del sistema educativo y de nuevas modalidades de aprendizaje.
- Cooperar con el mundo del trabajo.
- Desarrollar nuevos modelos de producción e innovación.
- Desarrollar competencias emprendedoras y contribuir a la creación de empleo.
- Ampliar su acceso a grupos públicos cada vez más diversos.
- Implantar la educación a lo largo de toda la vida.
- Desarrollar sentido crítico y capacidad para el análisis de los problemas de la sociedad; buscar soluciones y aplicarlas.
- Ofrecer servicios de orientación al alumno de cualquier nivel y área universitaria.

## 2.7. La herencia de la Reforma

*La Juventud Argentina de Córdoba a los Hombres Libres de Sudamérica...*

Encabezamiento del *Manifiesto Liminar*  
de la Reforma Universitaria.

Todo universitario conoce el movimiento estudiantil que se inició en 1918 en la Universidad Nacional de Córdoba, y que se extendió luego a las demás Universidades del país y de América Latina. La Reforma introdujo transformaciones fundamentales en la relación de la Universidad con la sociedad y con el saber, y representó la emergencia de un nuevo modelo universitario: *la Universidad del compromiso social*, otorgándole un lugar particular entre los modelos de Universidad moderna.

Los *reformistas* introdujeron una transformación intelectual y moral que dirimió la confusión entre lo "estatal" y lo "público". Por un lado, abrieron la Universidad a la sociedad en la búsqueda de quebrar su aislamiento oligárquico. Por otro, instalaron las estructuras de autogobierno (y cogobierno), a fin de mediatizar su dependencia financiera con el Estado, e instalar la autonomía académica y administrativa. "En ese sentido, anclándose en la sociedad y desprendiéndose de la sujeción al Estado, la Universidad Reformista aspiró a ser verdaderamente pública" (Portantiero, 2001).

En el primer Centenario de la Reforma Universitaria, resulta insoslayable hacer referencia a algunos de sus principales postulados, a fin de mantener vigente el espíritu de los *reformistas* en este siglo XXI.

## 1) La autonomía universitaria

La autonomía universitaria constituye una característica primaria e imprescindible de la Universidad, ya que se refiere a la capacidad que esta debe tener de definir su destino para así cumplir su misión, dentro del marco normativo del país. Implica garantizar la autonomía académica, es decir, aprobar carreras y planes de estudio, establecer condiciones y metodologías de enseñanza, y garantizar la autonomía en la definición de líneas de investigación y desarrollo.

Significa también tener la capacidad de decidir la estructura más adecuada para su funcionamiento, elegir sus autoridades y determinar la forma de administrar sus recursos. Gestionar su presente y, fundamentalmente, decidir su futuro y definir cómo alcanzarlo.

Para la Universidad, autonomía quiere decir, básicamente, poder cumplir sin interferencias la misión institucional que la sociedad le encomendó, lo que conlleva la necesidad de cambiar en el momento adecuado para adaptarse a nuevas circunstancias, de forma que pueda mantener los objetivos que la institución debe cumplir.

La autonomía universitaria se regula en tres niveles: 1) la Constitución Nacional, 2) las leyes que regulan su funcionamiento y 3) las normativas internas propias de cada Universidad. Cuando se hace referencia a preservarla, se intenta expresar dos cuestiones: por un lado, que los límites que inevitablemente se le imponen deben reducirse a su mínima expresión y, por el otro, que, llegado el caso, se los pueda modificar bajo las condiciones que en cada situación se consideren adecuadas.

Se puede decir que la autonomía universitaria es la capacidad que debe tener toda Universidad de decidir en cada momento la dirección y las características de su accionar y el sentido de su evolución, tanto en el campo de la enseñanza, como en los de la investigación, la extensión y la gestión. En función de ello, la autonomía universitaria tiene un sentido valorativo que fortalece la identidad de sus claustros, ya que les permite desarrollar sus actividades universitarias sin interferencias del poder político.

Sin embargo, la autonomía universitaria debe ser ejercida responsablemente. Esto implica no olvidar que es la sociedad en su conjunto la que, con un enorme esfuerzo, financia la Universidad. En consecuencia, la autonomía universitaria no puede ser una excusa válida para que la Universidad se constituya en un ámbito de protección de privilegios arcaicos. Debe poder atender las cuestiones que la sociedad demanda, en pos de mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Respecto de los universitarios (docentes, investigadores y estudiantes), los actores mediante los cuales la Universidad cumple su misión y quienes le confieren existencia y contenido, el pilar básico de su autonomía lo constituye la libertad académica, en el marco de la organización que la Universidad se ha dado a sí misma: la libertad de expresar libremente sus ideas y de seleccionar, definir y desarrollar sus actividades académicas, de investigación y de transferencia sin ningún tipo de discriminación ni interferencia.

Así, la autonomía universitaria se manifiesta en cada una de las dimensiones que conforman la Universidad:

Y es que la Universidad del 18 se considera autónoma en una primera dimensión, en cuanto capacidad de gobierno, pero también se constituye como autónoma en el saber, esto es, como unidad capaz de fijar objetivos, definir políticas y articular el pensamiento colectivo.

En tercer lugar es autónoma en el sentido de su inscripción como bandera de lucha política. Es esta la trama en la que construye su sentido propio, su identidad (Naishtat, 2001: 26-27).

## **2) El cogobierno**

El concepto de cogobierno, aplicado al ejercicio de la conducción universitaria, alude al gobierno de la Universidad compartido entre los diferentes claustros de la comunidad universitaria: docentes, graduados, estudiantes y no docentes.

El concepto parte de la idea de que a la Universidad hay que construirla permanentemente y que, más allá de los marcos regulatorios fijados, se trata una construcción colectiva que se basa en el principio constitucional de autonomía universitaria.

Esta construcción de la Universidad, en el sentido de lo que significa la política universitaria, debe ser realizada por todos los claustros de la comunidad universitaria: los estudiantes, que son la razón de ser de una Universidad; los docentes e investigadores, sin cuyo aporte la Universidad no existiría; y los graduados, que, por un lado, son la consecuencia del accionar universitario, y, por el otro, a partir del concepto de “educación permanente durante toda la vida”, continuarán transitando sus ámbitos.

El primer objetivo del cogobierno es la construcción de la Universidad. Esto significa dar forma a una institución libre y democrática, con igualdad de oportunidades, sin discriminaciones de ningún tipo, en la que prevalezca el respeto absoluto por el otro, por sus ideas, y por su derecho a expresarlas libremente; donde se inculque el respeto más absoluto por los derechos humanos; y donde a todos se les exija el mayor esfuerzo y se garantice que este será fructífero. No sería posible el cumplimiento de este objetivo esencial sin la participación de todos los miembros de la Universidad en la política universitaria.

Otro objetivo principal es la formación de ciudadanos con valores éticos y comprometidos, a partir del ejercicio democrático que posibilita el cogobierno, el cual promueve que todos sus participantes, pero fundamentalmente los estudiantes, se vean animados a emitir opiniones fundadas y a defenderlas con argumentos válidos, a imaginar los desafíos futuros que deberá afrontar la institución y a pensar cómo resolverlos de la mejor manera; en otras palabras, a participar en una acción cívica al servicio de los intereses de la sociedad y de sus miembros.

Queda claro que, cuando se habla de cogobernar la Universidad, se está hablando de un poder y de un gobierno compartido, que permita sumar para construir y para lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de la misión de la Universidad.

## **3) La gratuidad de la enseñanza**

Si bien en 1918 no se incluyó la gratuidad de la enseñanza universitaria, esta se encuentra contenida en los postulados reformistas,<sup>12</sup> puesto que en ellos se propone un amplio acceso a la Universidad por parte de la población, en particular, de los trabajadores y de los sectores con menor poder adquisitivo.

12- La gratuidad y la supresión de los aranceles universitarios recién alcanza vigencia efectiva en 1949, durante el Gobierno de Juan Domingo Perón.

La inversión en educación se explica por cuanto la educación es un factor para el desarrollo social, la movilidad social ascendente y la trascendencia humana. Esta inversión es significativa, como queda reflejado en el presupuesto anual destinado a la educación. Por ello, la Universidad debe ser, para la sociedad que la sostiene, un factor de desarrollo y progreso, de mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes, de preservación de la cultura propia, de independencia en la toma de decisiones y en la planificación del futuro, respetando su misión institucional.

En la “sociedad del conocimiento”, no quedan dudas de que el recurso más valioso es, justamente, el conocimiento, que hoy representa lo que en otras épocas representaron otros recursos y que, en buena medida, se genera en la Universidad a partir del esfuerzo intelectual de los claustros universitarios. Este es el aporte esencial y necesario que requiere la generación del conocimiento.

La Declaración Universal de los Derechos del Hombre establece el derecho de todo ser humano a aprender. La Universidad, entonces, como institución de educación superior, tiene también la misión de realizar su aporte en pos de ello. Aprender estudiando es un esfuerzo significativo y genera el deber en los universitarios, particularmente los estudiantes, pero también los docentes y los investigadores, de hacer el máximo esfuerzo posible en tal sentido. Como contrapartida, es su derecho exigir que en la Universidad se den las condiciones adecuadas para que dicho esfuerzo sea lo más provechoso posible. Este es el compromiso esencial de los universitarios con la Universidad; si no se acepta este convenio tácito, no hay Universidad posible, pues se pierde tanto la excelencia cuanto la pertinencia y, consecuentemente, el sentido de una Universidad pública y gratuita.

Pero también, el esfuerzo que hace la sociedad para garantizar el derecho a aprender debe generar un conjunto de obligaciones por parte de los universitarios, entre sí y para con la Universidad, y de esta para con ellos, de modo que la sociedad sea la destinataria final de los resultados de este esfuerzo, en los diferentes aspectos que hacen a la calidad de vida.

#### **4) El compromiso social de la Universidad**

- La Universidad del compromiso social se conceptualiza con la Reforma Universitaria y se desarrolla hasta la actualidad, lo que significa una educación al servicio del hombre y de los intereses de las sociedades. El cambio producido resulta esencial porque, si bien puede considerarse que el conocimiento es universal, no hay duda de que la cultura tiene fuertes incidencias regionales. Algunas de las principales acciones y posibilidades que la Universidad del presente debe ofrecer a la sociedad son las siguientes:
- Procurar que la educación, en todos sus niveles, esté al alcance de todos.
- Brindar una oferta académica amplia, de calidad, diversificada, adecuada a diversos contextos y circunstancias y con un nivel de excelencia.
- Garantizar la permanencia de aquellos que ingresen al sistema, haciendo su esfuerzo productivo.
- Contribuir al desarrollo sostenible, cultural, social y económico de la región y del país.
- Formar recursos humanos altamente calificados.
- Formar ciudadanos responsables que participen activamente en la construcción permanente de la sociedad.

- Consolidar los derechos humanos, la democracia y la paz.
- Impulsar el desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles.
- Contribuir a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de la sociedad.
- Fomentar la generación de empleo y el emprendedorismo.
- Ser pertinente.
- Promover y desarrollar la investigación científico-tecnológica para la generación y transferencia de conocimientos.

El compromiso social de la Universidad reside en la formación de personas complejas, con habilidades, competencias y capacidades que tiendan, en los distintos espacios disciplinarios, laborales y sociales, a liderar los procesos de independencia y crecimiento.

## **5) Otros postulados**

El movimiento de la Reforma ha legado más postulados, no menos destacables, pero que serán abordados de manera particular en otros capítulos del Proyecto Institucional. Tal es el caso del acceso del claustro docente mediante concursos de oposición y antecedentes, y revalidados periódicamente, que se tratará en el apartado dedicado a políticas académicas, al igual que el principio de libertad de cátedra para el desarrollo de actividades vinculadas con la enseñanza y la investigación. Estos postulados tienen como fin garantizar que en la Universidad estén presentes todas las corrientes del pensamiento y las tendencias de carácter científico y social, sin ningún tipo de condicionamientos, más que la calidad.

Asimismo, el movimiento de la Reforma promovió que la investigación científico-tecnológica fuera realizada en el ámbito de la propia Universidad y que los investigadores transmitieran los conocimientos generados, por medio de la enseñanza, fundamentalmente a los estudiantes y a la sociedad en la que se encuentra inserta, fortaleciendo su compromiso social.

La Reforma ha impactado en otros aspectos vinculados no solo con la ciencia, sino también con el arte, por lo que muchos autores la consideran como un movimiento cultural. Por otra parte, desde sus orígenes puso de manifiesto su preocupación por los asuntos latinoamericanos, por promover la solidaridad entre los distintos países de Latinoamérica y por encontrar formas de unidad entre las organizaciones y Universidades latinoamericanas, cuestión que contribuyó a ampliar sus efectos hacia escenarios internacionales.

## **2.8. Universidad abierta a todos**

La sociedad del conocimiento en el comienzo del siglo XXI acompaña un proceso de profundas transformaciones sociales, económicas y políticas. Si bien el conocimiento ha sido siempre una fuente de poder, en la actualidad ocupa un lugar central, con efectos importantes sobre la dinámica de las sociedades. Esta se refuerza, por una parte, por el aumento de las capacidades de acumulación, procesamiento y transmisión de información, en virtud de los exponenciales avances de

las tecnologías informáticas y de comunicación. Por la otra, por el desdibujamiento de los límites de las disciplinas en la producción del conocimiento y la incorporación de actores heterogéneos que trascienden el mundo disciplinar.

Esta situación conduce a la necesidad de que la educación sea permanente y se reciba durante toda la vida. La Cumbre Mundial de Educación Superior organizada por UNESCO (1998) evaluó esta necesidad y la transformó en uno de sus enunciados principales: "Educación permanente durante toda la vida". Y este enunciado debe ser válido para todos los seres humanos. De este modo se introduce un cambio radical en lo que concierne a la misión de la Universidad y sus funciones en el tejido social, si se consideran todos los ámbitos a los que puede llegar. La enseñanza formal no es el único camino para el aprendizaje, pero es el más evidente y el más fácil de incentivar. Sin embargo, no solo debe ofrecerse el conocimiento que se imparte en las aulas. Es importante emplear la creatividad para llegar con una oferta poco conocida, pero no por eso menos valiosa, que es necesario sistematizar.

Por otra parte, la Universidad ha tomado conciencia de que no es la única que genera conocimiento, sino que comparte esta función con institutos científico-tecnológicos públicos y privados y con otros actores del sector económico-productivo y de servicios. Pero es innegable que está en condiciones de transmitirlo con mayor eficacia y eficiencia, dado que posee la tecnología para ello: la investigación y la enseñanza.

Decir que "la Universidad debe estar abierta a todos" tiene varios sentidos que se complementan entre sí. Implica que debe estar abierta a incorporar:

- Todos los conocimientos y saberes que se generan fuera de sus aulas, laboratorios y campos experimentales, por eso es que debe ocuparse de la cultura y no solo del conocimiento.
- A todos quienes sean capaces de transmitir los conocimientos y los diferentes aspectos de la cultura, lo que constituye una de las formas efectivas de incorporarlos.
- A todos quienes quieran aprender haciendo el esfuerzo de estudiar sistemática y metódicamente, valorando los conocimientos adquiridos por cada individuo con anterioridad, e independientemente de cuáles hayan sido sus estudios previos.
- A todos quienes posean algún saber o conocimiento particular, pues deben tener derecho a participar en la vida universitaria para consolidarlo, completarlo y crecer intelectualmente.

Es con este sentido integral que la UNSAdA intentará hacer realidad la aspiración reformista de que la Universidad pública esté realmente *abierta a todos*. Y lo hará manteniendo siempre el máximo nivel de excelencia, dado que contribuir a desarrollar una inteligencia crítica y creativa no constituye un problema de profundidad de conocimientos, sino de originalidad en su desarrollo y, fundamentalmente, en su aplicación práctica a la resolución de problemas concretos.

## 2.9. Calidad

La noción de calidad posee múltiples dimensiones, visiones e interpretaciones. La respuesta no consiste en buscar una nueva definición de calidad, sino determinar aquella que tenga mayor relación con las condiciones de la realidad universitaria, sin olvidar que la calidad tiene que estar conjugada con la pertinencia y el impacto, pues no se puede concebir una institución universitaria de calidad que no sea pertinente en su entorno social.

El concepto de calidad de la educación universitaria cambia de contenido en cada época, no es estable ni duradero. Hasta comienzos de la década del 60 del siglo pasado, existía una visión tradicional y estática de la calidad de la educación universitaria; se basaba ante todo en la tradición de la institución, en la exclusividad de profesores y alumnos y en los recursos materiales.

En la actualidad, la sociedad le plantea otro tipo de exigencias a la Universidad; ya no basta con que esta sea el lugar donde se acumula el conocimiento, pues el fenómeno de la globalización le sustrajo ese privilegio. Lo que exige la sociedad es que ese conocimiento sea aplicado a su entorno, que sea pertinente y que provoque un impacto. El aumento del número de vías de acceso a nuevos conocimientos y la ampliación en las modalidades de aprendizaje es un potencial a tener en cuenta.

Tampoco es suficiente que la Universidad posea tradición, pues esto no siempre es sinónimo de calidad; la masificación es un fenómeno irreversible y está presente en todo el sistema universitario. Por lo tanto, es necesario asumirlo como una oportunidad para que la Universidad profundice su pertinencia en la sociedad.

Entre los distintos criterios empleados al emitir un juicio sobre la calidad, es preciso atender a las actividades que permitan garantizarla. Esto significa determinar si las estrategias académicas son adecuadas para la consecución de los objetivos declarados en el plan de estudios de una carrera, lo cual exige una sólida conexión con los niveles de investigación, los académicos y con la sociedad.

No cabe duda de que, para garantizar la consecución de dicha calidad en este sentido general, es indispensable elaborar distintas estrategias y contar con diversos actores que trabajen en los diferentes niveles del proceso; si el personal académico y los estudiantes no están implicados, no será posible crear y poner en marcha carreras de calidad. Es en este contexto en que el diseño de los planes de estudio se constituye en central para avanzar en el cambio de paradigma al que hacíamos referencia.

El compromiso de la Universidad con el saber, con la generación y difusión del conocimiento y con el carácter humanista, científico y técnico de la formación está sustentado en la construcción de un proyecto institucional que, sobre la base de la tradición de la Universidad moderna, incorpore funciones y pautas que la conviertan en el motor del desarrollo sostenible de nuestra sociedad.

## 2.10. Evaluación y autoevaluación

A partir del desarrollo autónomo de la UNSADA, se iniciará un proceso continuo y permanente de autorreflexión y autogobierno que le otorgará contenido, sustentabilidad y, fundamentalmente, calidad institucional.

La UNSADA se ha propuesto los procesos de autoevaluación y evaluación institucional como una de las principales actividades inherentes al desarrollo y mejoramiento de la acción universitaria, tal como lo establece la Ley de Educación Superior, a fin de garantizar calidad y pertinencia en su desarrollo.

La ley expresa que deben preverse instancias de autoevaluación institucional con el objetivo de analizar logros y dificultades en el cumplimiento de las funciones de la institución que permitan sugerir medidas para su mejoramiento. Asimismo, estos procesos deben complementarse con evaluaciones externas, a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) o de entidades privadas constituidas con ese fin. La evaluación externa deberá abarcar

también las funciones de docencia, investigación, extensión y, para el caso de la Universidad pública, la gestión institucional.

En ese sentido, la UNSAdA se ha planteado las actividades de autoevaluación y evaluación institucional no como un fenómeno aislado y excepcional, sino como un ejercicio crítico: como instrumentos indispensables para plasmar uno de los postulados del planteo reformista: el cogobierno universitario. En la medida que el conjunto de los claustros universitarios conoce el estado de situación, es posible establecer líneas estratégicas de acción a mediano y largo plazo, en simultáneo con la gestión cotidiana.

El análisis del desarrollo institucional debe estar dotado de sentido. Debe constatar la concordancia entre el rumbo planteado por la comunidad universitaria y las expectativas que sobre sus actividades tiene el conjunto de la sociedad; a la vez, estos procesos constituyen un instrumento para rendir cuentas a la sociedad.

En virtud de esto, los procesos de autoevaluación, y fundamentalmente de evaluación externa, no son opuestos a la autonomía universitaria, sino que, por el contrario, conforman un todo a partir de la solidaridad entre autonomía, responsabilidad y juicio de pares (de la propia Universidad y externos a ella).

Tal como está previsto en la ley, los resultados de estos procesos deben poder concluir en el análisis del cumplimiento de objetivos y logros, e identificar las dificultades acontecidas en la gestión, a fin de desarrollar herramientas para el mejoramiento, la corrección de rumbos y la generación de nuevas directrices de trabajo.

En función de ello, los procesos de autoevaluación y evaluación institucional ejercitan la responsabilidad que implica someterse al juicio de pertinencia, cuyos criterios son alcanzados por la Universidad en un consenso comunicativo con la sociedad y el Estado. Los resultados de esos procesos se convierten en insumos indispensables para lograr la conformidad entre la misión universitaria y las necesidades y aspiraciones populares, que es aquello que otorga sentido a la Universidad pública argentina.

## 2.11. La Universidad y el mundo del trabajo

*A medida que la educación superior se convierte en una experiencia más y más común, no es tan frecuente que los futuros estudiantes se alejen de sus familias y de sus hogares. Con frecuencia permanecen en su rincón, enriqueciendo la vida de sus propias comunidades, en lugar de renovar las elites metropolitanas.*

Gibbons, 1998

La dinámica de la sociedad del conocimiento demanda individuos dotados no solo de pensamiento crítico y formación ética para contribuir con el desarrollo sostenible, sino también de capacidades sólidas para desarrollarse en un mercado laboral cada vez con mayores exigencias y más especializado.

La formación profesional de los universitarios fue adquiriendo un protagonismo escalonado: primero, se desarrollaron las profesiones liberales; luego las profesiones técnicas (ingenierías) que acompañaron a los procesos de industrialización. Las profesiones protectoras fueron esti-

muladas por la expansión del Estado y, en los últimos tiempos, el desarrollo de las profesiones se centra en las empresas, la gestión y la contabilidad. Por otro lado, de acuerdo con Gibbons (1998):

Puede que la cresta de la nueva ola sean las ciencias ambientales. Los efectos intelectuales del pasaje de una educación liberal a la capacitación profesional se han observado con frecuencia, pero quizás su efecto acumulativo sólo haya llegado ahora a ser decisivo en la remodelación de la educación superior.

En ese sentido, el rol de la Universidad con respecto a la formación de profesionales es un tema de discusión que cada vez cobra mayor énfasis, en relación con la antinomia “formación humana integral frente a la formación para el trabajo”. Y si bien la Universidad no debiera funcionar como una empresa del conocimiento sometida a las demandas del mercado, tampoco debiera mantener las estructuras burocráticas, lentas y anquilosadas que no logran equipararla con los acelerados cambios acontecidos en el mercado del trabajo y la economía del conocimiento.

La Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO en 1998 dedicó un apartado a la necesidad de reforzar y renovar vínculos entre la enseñanza superior y el mundo del trabajo a través de diferentes mecanismos: el intercambio de actores del mundo del trabajo y actores universitarios para definiciones estratégicas; la profundización de los aprendizajes profesionales y de combinación de estudios y trabajo; la revisión de los planes de estudio para una mejor adaptación a las prácticas profesionales, entre otros.

La progresiva consolidación de la producción de conocimiento pluridisciplinario ha incidido en que la Universidad tome en consideración las tendencias que se dan en el mundo laboral y en los sectores científicos, tecnológicos y económicos, contribuyendo a fomentar la creación de empleos, sin que este sea el único fin en sí. Un ejemplo de ello es la estimulación de vocaciones emprendedoras en los estudiantes universitarios, a través del impulso de la creatividad, la toma de decisiones e iniciativas en la acción, con el objeto de que, a futuro, una vez graduados, estén más llamados a crear puestos de trabajo y no se limiten a buscarlos.

El conocimiento especializado se ha transformado en una fuente crucial de valor agregado, incluso en los productos de elaboración masiva. La ventaja comparativa de las sociedades y las regiones no solo derivará de los recursos locales, sino también de la combinación creativa de recursos e inventiva, como se señaló en apartados de este capítulo.

En este contexto, la UNSAdA atenderá a la formación de sus estudiantes en función de las demandas del mundo del trabajo, sin olvidar el lugar que ocupa en la sociedad y la naturaleza pública de la producción, transmisión y transferencia de conocimientos. “No ha de formar a estudiantes, partiendo únicamente de las demandas productivas, sino que debe ir más allá buscando la formación integral de la persona” (IESALC, 2016).

Porque, a pesar de las cuestiones enunciadas, como afirma Gibbons (1998):

Lo novedoso es que las fuentes pertinentes son cada vez más las humanas y que tienen una amplia distribución. La tendencia hacia las alianzas es un resultado natural de la necesidad de obtener estos recursos humanos. La inventiva es la capacidad para configurar estos recursos y la fuente del valor agregado se encuentra en la constitución precisa de los grupos de colaboradores y en la capacidad de sus miembros.

En la actualidad, para la UNESCO, que los estudiantes finalicen sus estudios universitarios con las aptitudes y las competencias necesarias para asumir un empleo de forma satisfactoria es fundamental.

Este criterio quedó enunciado explícitamente en la Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2008), y se resume en la siguiente frase:

Avanzar hacia la meta de generalizar educación superior a lo largo de toda la vida requiere reivindicar y dotar de nuevos contenidos a los principios de la enseñanza activa, según los cuales los principales protagonistas son individual y colectivamente quienes aprenden. Podrá haber enseñanza activa, permanente y de alto nivel sólo si ella se vincula de manera estrecha e innovadora al ejercicio de la ciudadanía, al desempeño activo en el mundo del trabajo y al acceso a la diversidad de las culturas (UNESCO-IESALC, 2008).

## 2.12. Competencias y perfil del egresado

La creciente complejidad de nuestra sociedad ha aumentado las exigencias que se les presentan a las personas al momento de su inserción laboral y profesional. Las condiciones actuales han determinado cambios económicos y sociales que promueven una nueva competitividad. A su vez, las nuevas demandas de los sistemas de innovación exigen una mayor adaptabilidad personal.

Se trata de una sociedad signada por la diversidad en todas sus manifestaciones, en la cual el valor del conocimiento se ha acentuado como soporte para pensar los cambios y como nutriente y generador de nuevas ideas y proyectos. El mismo está llamado a desempeñar un rol central en el modelo productivo de la sociedad. Por esta razón, la educación superior desempeña un rol clave para promover la capacidad de innovación y creatividad.

En el Informe Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) titulado “Hacia las sociedades del conocimiento” (2005), se destaca que las instituciones de educación superior tendrán que mostrarse más flexibles para adaptarse a las necesidades de la sociedad y preverlas.

- Miguel Ángel Escotet (1996, 2004) remarca que se debe educar para la incertidumbre y, en estas circunstancias, la Universidad de hoy comparte un escenario en el que se manifiestan de manera particular, las crisis derivadas de:
  - Las transformaciones en el “contexto” local, regional y global.
  - Los cambios en las representaciones y funciones universitarias.
  - Las rupturas en las relaciones entre el contexto (y sus demandas) y la Universidad (y sus propuestas).

Los cambios de la época generan crisis producto de las incertidumbres. Por eso, el desafío será educar para el cambio y las incertidumbres; educar en la creatividad.

Los desafíos que asume la educación superior, tales como la calidad, la pertinencia, la interdiscipli-

variedad, la democratización del acceso, la internacionalización, entre otros, exigen la creación de un nuevo paradigma de enseñanza–aprendizaje, en el cual los esfuerzos educativos requieren centrarse cada vez con mayor intensidad en el individuo que aprende y en un currículo más flexible, interdisciplinario, alternativo, estrechamente relacionado con los intereses sociales y económicos de la construcción de un nuevo proyecto nacional, más integrales y, sobre todo, con contenidos más relacionados con la producción y transferencia de conocimientos hacia la industria, la producción, la resolución de problemas sociales y naturales.

Enseñar y aprender en la sociedad del conocimiento representa un gran reto para la Universidad, en general, y para los profesores, en particular.

En este proceso, el profesor tiene una nueva función, según la cual es preciso diseñar experiencias de aprendizaje en las que el estudiante pueda construir nuevos aprendizajes significativos y formular y aplicar soluciones a las situaciones problemáticas debidamente contextualizadas. No cabe duda de la importancia de revisar los aspectos fundantes que atraviesan la función docente, la planificación curricular, la producción de materiales y los procesos de evaluación.

Una nueva planificación curricular supone tener en cuenta el perfil de egreso, definiéndolo en cada titulación, y una construcción del conocimiento compartida en la que se interrelacionen tres elementos básicos: docente, estudiante y tarea, situación que se presenta en un contexto específico y que determina un mapa de competencias que el estudiante debe alcanzar.

Las competencias se describen como puntos de referencia para la elaboración y evaluación de los planes de estudio; permiten flexibilidad (entendiendo flexibilidad como la adaptación a circunstancias cambiantes). Representan una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, capacidades y valores. Permiten generar en el estudiante no solo el saber, sino también el saber hacer y el saber ser. Se establece, de este modo, una relación entre lo cognitivo, lo actitudinal y los valores para vivir en sociedad.

Las competencias y los resultados del aprendizaje favorecen la plasticidad y la libertad para la construcción del currículo. Los resultados del aprendizaje son definidos como el conjunto de competencias que incluye conocimientos, comprensión y habilidades que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre. Son formulaciones de lo que el estudiante debe conocer, comprender o ser capaz de demostrar. Estas ideas están íntimamente relacionadas con la concepción de la educación dentro de un contexto más amplio, como es la educación continua, donde el individuo necesita ser capaz de manejar el conocimiento, actualizarlo, seleccionar lo que es apropiado para un contexto determinado, estar en permanente contacto con las fuentes de información, comprender lo aprendido de tal manera que pueda ser adaptado a situaciones nuevas y rápidamente cambiantes.

Una de las estrategias principales que deberá poner en práctica la UNSAdA para garantizar el reconocimiento de las cualificaciones y los periodos de estudio consiste en desarrollar la calidad en el ámbito de los planes de estudio de las carreras, los cuales deben ser relevantes para la sociedad, generar empleo, preparar a la ciudadanía, ser reconocidos por el mundo académico y ser lo suficientemente comparables como para posibilitar la movilidad.

Todo ello sin olvidar que debe ser, al mismo tiempo, la que contribuya a la determinación de principios, direcciones, ideales y rumbos que permitan organizar la cultura superior al servicio de su sociedad.

## 2.13. Una Universidad del siglo XXI

*Es como volver a tiempos remotos donde el descubrimiento ha vuelto a ser lo más importante.*

Didriksson Takayanagui, 2015

En el siglo XXI, el conocimiento ha adquirido un rol protagónico en los procesos económicos, científicos, tecnológicos, sociales y culturales, a partir de las nuevas formas de creación, transmisión, circulación y apropiación del mismo. La capacidad para acceder a la economía y a la sociedad del conocimiento requiere del fortalecimiento de la base científica y tecnológica de las sociedades, en un escenario más complejo que debe enfrentar la Universidad.

Los procesos de transformación, con impactos positivos en el Estado y en el crecimiento y desarrollo sostenible de la sociedad, se basan en gran medida en la actividad universitaria de excelencia y alta calidad. Esto es fundamental, no solo para la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, sino también para la innovación socioproductiva y la competitividad en los distintos niveles. Estos procesos impactan también en el crecimiento de la equidad, la articulación e integración social y el fortalecimiento de la institucionalidad.

En este contexto, las actividades universitarias, vinculadas a la formación de capital humano y a la generación y transferencia de conocimientos están llamadas a cumplir un papel destacado y complementario. Y es responsabilidad de la Universidad implementar políticas que faciliten estos procesos. El tema no es novedoso, pero sí urgente: trabajar en la transición de un sistema educativo universitario organizado fundamentalmente en función de la enseñanza hacia un sistema de producción y transferencia de aprendizajes y conocimientos sustentados en la investigación. Para ello, deben definirse objetivos, niveles y ámbitos de mayor potencialidad de intervención y aplicarse estrategias para crear valores sociales y económicos que conduzcan al desarrollo de innovaciones.

Pero, para lograrlo, es preciso saber hacia dónde se quiere ir.

Desde su creación, la UNSAdA se ha propuesto llevar adelante un conjunto de acciones, con el objeto de promover la actividad universitaria con altos niveles de calidad y excelencia, entendiendo que es una condición imprescindible para el fortalecimiento de la institución y el cumplimiento de su misión y sus objetivos fundacionales. Para ello, centrará sus esfuerzos en la formación de recursos humanos altamente calificados, que articulen docencia e investigación, así como en la organización de ámbitos estables y previsibles que garanticen la generación y transferencia de conocimiento e innovación.

Pero, para actuar de este modo, además de que la UNSAdA debe saber hacia dónde quiere ir, es necesario saber hacia dónde quieren ir los habitantes de su territorio, qué futuro desean para ellos y para su región. Evaluar qué será "*futurible* (es decir, lo que está en el umbral de lo *posible*)" (Didriksson Takayanagui, 2015), a partir del contexto actual; decidir, junto con los actores del territorio, los escenarios más convenientes y los caminos más adecuados para alcanzarlos, al menos desde la óptica presente.

En ese sentido, el enunciado "una Universidad del siglo XXI" implica algo más que la cuestión circunstancial y temporal del momento en que le toca funcionar a la UNSAdA. Con él se quiere señalar que, si se pretende que sea una verdadera Universidad, deberá estar en sintonía con las circunstancias históricas y con los contextos en los que deberá desarrollarse y desplegar su acti-

vidad. Es decir que, además de intervenir en la coyuntura actual, deberá desarrollar la suficiente capacidad prospectiva para anticiparse a los escenarios futuros como protagonista activa de la construcción conjunta de la sociedad.

Ello implica promover la ampliación y rearticulación de sus límites, en busca de una integración directa con los distintos actores de la sociedad, que se retroalimente de manera interinstitucional e intersectorial, y que garantice el accionar universitario como bien público, libre y común para todos.

Implica que se ubique como referente destacada en la construcción de estos nuevos escenarios, que requieren de aprendizajes colectivos, sustentados sobre bases muy amplias de inteligencia social, y organizados para generar conocimientos y aprendizajes imprescindibles para la vida moderna y procesos cognitivos múltiples. “Ya no tendrá sentido enseñar lo que se cree que se debe conocer, sino desarrollar capacidades para descubrir, aprender a aprender, generar y reproducir de manera cada vez más original y extensa, hasta construir un conocimiento de bien común, social y económico” (Didriksson Takayanagui, 2015), que impulse la autonomía en el trabajo intelectual y práctico de los estudiantes, a partir de la orientación y experiencia de quienes intervengan en el proceso formativo.

La sociedad del conocimiento ha reformulado las relaciones sociales y el lugar del conocimiento. La Universidad ha tenido, y aún tiene, que readecuarse a este nuevo escenario, a través de la revisión y transformación de muchos de sus métodos, lenguajes, contenidos, paradigmas y ámbitos de generación, transmisión y transferencia de conocimiento. Una readecuación sustancial que implica una nueva organización con los valores centrales de una *sociedad inteligente del conocimiento* (ONU, 2009). Una readecuación que implica una organización abierta, con diferentes niveles de participación de sus variados y heterogéneos actores. Una organización flexible, autorregulada y con orientación social, local e institucional.

De acuerdo con esto, se pretende que la UNSaDA sea efectivamente una Universidad del siglo XXI, en la manera indicada por el movimiento de la Reforma Universitaria y por la Declaración de la Cumbre Mundial de Educación Superior de 1998. Pero, también, una institución a la manera de aquellas que van “marcando rumbos”, a través de la capacidad prospectiva que genere, respondiendo a las ideas, deseos, aspiraciones y expectativas de todos los habitantes del territorio en el que habrá de desarrollar su actividad. “Una Universidad del siglo XXI resume de algún modo todo el pasado universitario y lo proyecta hacia nuevas formas, sin perder su esencia” (Lima, 2012).

### 3. Referencias

- Amin, A. (1994). "Post-Fordism: Models, Fantasies, and Phantoms of Transition". En: A. Amin (ed.) *Post-Fordism: A Reader*. Oxford: Basil Blackwell.
- Bandres, E. (s/f). "¿Están los universitarios listos para el mercado de trabajo?". Boletín de Educación Superior IE-SALC-UNESCO N.º 216. Disponible en [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2696%3Aiestan-los-universitarios-listos-para-el-mercado-de%20trabajo&catid](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2696%3Aiestan-los-universitarios-listos-para-el-mercado-de%20trabajo&catid)
- Clark, B. (1993). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco/Nueva Imagen.
- De Miguel, C. y Tavares, M. (comp.). (2015). *El desafío de la sostenibilidad ambiental en América latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas/CEPAL. Disponible en [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37791/1/LCM23\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37791/1/LCM23_es.pdf)
- De Sousa Santos, B. (2005). *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Dematteis, G. (1998). "Città, metropolis, reti urbane". En: Conti, S., Dematteis, G., Lanza, C. y Ferruccio, N. (eds.), *Geografia dell'economia mondiale*, Torino: Librería UTET.
- Didriksson Takayanagui, A. (2015). "El futuro anterior. La universidad como sistema de producción de conocimiento, aprendizajes e innovación social". En: AA. VV. *Los desafíos de la Universidad Pública en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: CLACSO.
- Escotet, M. A. (1996). *Universidad y devenir. Entre la certeza y la incertidumbre*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Escotet, M. A. y Álvarez, C. M. (2004). *The Psychosocial and Cultural Nature of Education*. Boston: Pearson.
- Fernández Lamarra, N. (2003). *La educación superior argentina en debate, situación, problemas y perspectivas*. Buenos Aires: Eudeba.
- García Morente, M. (1983). *Lecciones preliminares de filosofía*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Gibbons, M. (1998). "Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI" estudio preparado para la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO de 1998.
- Goglio, S. (1998). "Sistemi locali, nazione economica e nazione politica", *Sviluppo locale*, 8, pp. 47-74.
- González Cuevas, O. (2016). *El concepto de Universidad*. Disponible en <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/rev-sup/res102/txt3.htm>
- Governa, F. (2001). "Il territorio come soggetto collettivo? Comunità, attori, territorialità". En: Bonora P. (ed.), *Quaderno Slot*. Bologna: BaskervilleUniPress.
- Humboldt, G. (1959). "Sobre la organización interna y externa de los establecimientos científicos superiores en Berlín". En: *La idea de la Universidad en Alemania*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Leborgne, D. y Lipietz, A. (1994). "Flexibilidad ofensiva, flexibilidad defensiva. Dos estrategias sociales en la producción de los nuevos espacios económicos". En: G. Benko G. y A. Lipietz (eds.), *Las regiones que ganan*. Valencia: Edicions Alfons El Magnànim.
- Ley 24521. Ley de Educación Superior. Sancionada el 20 de julio de 1995. Promulgada el 7 de agosto de 1995.
- Ley 27204. Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior. Sancionada el 28 de octubre de 2015. Promulgada el 9 de noviembre de 2015.
- Lima, L. (2012). *Génesis y desarrollo de la UNNOBA. Una Universidad del siglo XXI*. Buenos Aires: UNNOBA.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT). Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2011). *Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*.
- Mondolfo, R. (1957). *Problemas de cultura y de educación*. Buenos Aires: Ediciones Librería Hachette.
- Mondolfo, R. (1966). *Universidad: pasado y presente*. Buenos Aires: Eudeba.
- Morgan, K. (1997). "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal". *Regional Studies*, 31(5), pp. 491-503.
- Morín, E. (1998). "Epistemología de la complejidad". En: D. Schnitman (comp.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.

- Naishtat, F. y Aronson, P. (comp.). (2008). *Genealogías de la Universidad contemporánea. Sobre la ilustración, o pequeñas historias de grandes relatos*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Naishtat, F., García Raggio, A. y Villavicencio, S. (2001). (comp.). *Filosofías de la Universidad y conflicto de racionalidades*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2009). *Rebuilding Knowledge Societies*. Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Informe de 2015.
- Portantiero, J. P. (2001). "El sentido de la universidad pública". En: Naishtat, Raggio y Villavicencio. *Filosofías de la universidad y conflicto de racionalidades* (pp. 82-86). Buenos Aires: Editorial Colihue.
- Rullani, E. (1994). "Il valore della conoscenza", *Economia e Politica Industriale*, 82, pp. 47-73.
- Scott, A. (2000). "Capitalism, Cities, and the Production of Symbolic Forms", *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26, pp. 11-22.
- Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. Londres: Pion.
- UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París.
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Informe mundial de la Unesco. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2005). *Evaluación de los Ecosistemas del Milenio*. Informe de síntesis. Disponible en <http://unep.org/maweb/documents/document.439.aspx.pdf>





## Capítulo 2 | Fundamentos y justificación del proyecto

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Antecedentes históricos</b>                            | <b>03</b> |
| 1.1. Fundamentos del proyecto de ley                         | 04        |
| 1.2. Cronología de un objetivo: el impulso a la educación    | 05        |
| 1.3. El Centro Universitario Areco   CUA                     | 06        |
| <b>2. Ubicación geográfica de la UNSAdA</b>                  | <b>08</b> |
| <b>3. Inserción regional de la UNSAdA</b>                    | <b>10</b> |
| <b>4. El contexto</b>  | <b>11</b> |
| 4.1 Características ambientales y territoriales              | 11        |
| 4.2 Características demográficas                             | 13        |
| 4.3 Características socioeconómicas y productivas            | 15        |
| 4.4 Infraestructura del área de influencia de la UNSAdA      | 18        |
| 4.5 Contexto cultural  | 27        |
| 4.6 Contexto educativo                                       | 29        |
| <b>5. Síntesis de las razones que justifican el proyecto</b> | <b>32</b> |
| <b>6. Referencias</b>  | <b>34</b> |

## 1. Antecedentes históricos

La Universidad Nacional de San Antonio de Areco (UNSAaA) se crea mediante la Ley 27213<sup>1</sup> del 25 de noviembre de 2015 con sede en el partido del mismo nombre, en la provincia de Buenos Aires. Si bien su accionar universitario alcanza a otros partidos de la región, su denominación brinda homenaje a la comunidad impulsora de esta iniciativa.

Entre los fundamentos que se consideraron para la creación de la UNSAaA, se menciona la existencia de un centro universitario, el Centro Universitario Areco (CUA), y el aumento sostenido de su matrícula desde su apertura en el año 2012, como un indicador de la necesidad de contar con una institución de educación superior universitaria en la región. Este argumento se fortalece si se toma en cuenta que las Universidades públicas más cercanas se encuentran a más de 50 km de distancia respecto del centro, que también recibe alumnos de los partidos y localidades vecinos a San Antonio de Areco.

Por otra parte, el funcionamiento del CUA favoreció la generación de una masa crítica universitaria que justifica la necesidad de centralizar y proyectar actividades en el ámbito de una Universidad, lo cual provocaría un cambio cualitativo en el desarrollo de las mismas. Esto se enmarca en un modelo socioeconómico que tiene como objetivo el agregado de valor a las producciones de la región y la industrialización de la ruralidad, entre sus fundamentos principales.

La necesidad de apoyar las políticas de arraigo en la región impulsadas en los últimos años es un elemento que también ha sido contemplado como fundamento para la creación de la UNSAaA. En este sentido, se considera fundamental la formación de técnicos y profesionales altamente capacitados para su incorporación en los diferentes polos socioproductivos, en el marco de las políticas de desarrollo de la región y del país.

Finalmente, las características del territorio, cuyas particularidades se ampliarán en el recorrido de este capítulo, dan cuenta de la vacancia y la consiguiente necesidad de desarrollar educación superior universitaria en la región, y justifican los motivos que finalmente incidieron en la orientación de los esfuerzos de toda una sociedad para la creación de la Universidad.

1- Ley 27213. Ley de Creación de la Universidad Nacional de San Antonio de Areco. Sancionada el 25 de noviembre de 2015. Promulgada el 2 de diciembre de 2015.

## 1.1. Fundamentos del proyecto de ley

En marzo de 2014, tras analizar el rápido crecimiento y algunos de los resultados del Centro Universitario Areco en San Antonio de Areco y en los partidos vecinos, se decidió promover la creación de una Universidad pública que pudiera profundizar ese impacto para producir un salto cualitativo en el desarrollo socioeconómico de la región, sobre la base del agregado de valor de la actividad primaria, la industrialización de la ruralidad y la agroindustria, así como de otros servicios complejos que surgen del actual entramado productivo, en consonancia con las características del territorio.

La propuesta inicial fue tomando fuerza con el apoyo y la participación de docentes, alumnos, vecinos y prestigiosas instituciones de San Antonio de Areco y la región. Esto permitió que en abril del mismo año se conformara una comisión que habría de delinear los caminos a seguir para la concreción del proyecto. Así, se avanzó en la definición de sus aspectos sobresalientes: crear una Universidad pública, gratuita, de excelencia académica y comprometida con las necesidades del territorio y de la comunidad local, regional y nacional.

Inicialmente el proyecto consideró como área de influencia de la Universidad los partidos vecinos a San Antonio de Areco: Baradero, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco, Exaltación de la Cruz, San Andrés de Giles y Zárate, y aquellos ubicados hasta una distancia de 50 km: Arrecifes, Mercedes, Navarro, Pilar y San Pedro. En una segunda etapa, y a partir del análisis de nuevos elementos del contexto, en el plan de desarrollo del accionar universitario de la UNSAdA se evalúa oportuno incluir otros partidos: Colón, Luján, Pergamino, Ramallo, Rojas, Salto y San Nicolás.

Algunos de estos partidos cuentan con Universidades nacionales en sus territorios: la Universidad Nacional de Luján (UNLu) en el partido homónimo, y los centros regionales dependientes de ella ubicados en Campana y Chivilcoy; la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNO-BA), con sede en la ciudad de Pergamino; y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), que tiene en la región dos facultades regionales: San Nicolás y Delta, esta última ubicada en la ciudad de Campana.

La ley de creación de la UNSAdA expresa en su artículo 3:

La oferta académica de la Universidad Nacional de San Antonio de Areco, de acuerdo a las características de la región, garantizará la implementación de carreras que apoyarán la industrialización de la ruralidad y estarán articulando con la agroindustria. Asimismo se evitará la superposición de oferta a nivel geográfico y disciplinario con las universidades instaladas en la provincia de Buenos Aires (Ley 27213, 2015).

Por tanto, la oferta académica y universitaria de la UNSAdA es complementaria a la que se verifica en las Universidades de referencia y tiende a la organización de un “Sistema Regional Universitario del Norte de Buenos Aires”, en un espacio territorial flexible, entendiendo que las actividades (académicas, científico-tecnológicas y socioproductivas) no conocen límites convencionales para su desarrollo.<sup>2</sup>

En función de las características socioproductivas del territorio, la UNSAdA, entre otros fines, proveerá al sector económico-productivo de técnicos, profesionales, académicos e investigadores

2- Se toma como referencia en esta definición el concepto de sub-espacio definido por el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires (2012), con motivo de llevar adelante el Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020 (PEPBA 2020).

con la más alta calificación, quienes podrán responder a los cambios científico-tecnológicos tendientes a la innovación. Esto permitirá generar y articular los recursos humanos, por lo que la coordinación de políticas a nivel local y regional con las políticas nacionales respecto de la formación en educación superior resulta fundamental en este sentido.

Es indispensable superar el enfoque tradicional basado en la centralidad de las grandes ciudades desde el cual se pensó el actual sistema universitario del país y desarrollar, en cambio, una Universidad cuyo entramado institucional se adapte a las necesidades propias del territorio en articulación con las otras Universidades públicas que existen en la región, mediante la creación de una oferta académica y universitaria acorde con las necesidades territoriales del presente y con las potencialidades regionales.

Esto conlleva la redefinición de los roles de las ciudades intermedias y de los sujetos y facilita la articulación del conocimiento y la excelencia académica con el rol transformador que la educación debe cumplir: alcanzar el desarrollo con equidad social y espacial.

Por último, la creación de la UNSaDA constituye la base para desarrollar un polo científico tecnológico que se potenciará a través de la articulación con la trama de organismos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), conjuntamente con las Universidades nacionales instaladas en el norte de la provincia de Buenos Aires, lo cual repercutirá en la innovación de toda la región. Y si bien la UNSaDA es una institución de reciente creación, como antecedente se menciona el compromiso de la sociedad de San Antonio de Areco en el impulso a proyectos educativos en los diferentes niveles, ya que ha sabido valorizar la educación en cuanto motor de desarrollo de un pueblo y una región.

## 1.2. Cronología de un objetivo: el impulso a la educación

El partido de San Antonio de Areco tiene una larga tradición vinculada con el impulso a proyectos educativos que comienza en la década del 60. Esto permite inferir el compromiso de sus ciudadanos en el acompañamiento al proyecto de creación de una Universidad pública.

En el año 1968 se crea por decreto municipal la Escuela de Danzas Ricardo Güiraldes, cuyo semillero han sido los bailes tradicionales que caracterizan a la comunidad y a la región. Su presencia ha permitido poner en valor el acervo cultural de San Antonio de Areco en esas expresiones artísticas.

En la década del 80 el Gobierno municipal, acompañado por un grupo de notables del ámbito de la cultura y la educación, diseña un proyecto educativo que promueve la inauguración de un conjunto de establecimientos de nivel inicial y maternal como primeras acciones de las políticas educativas municipales planteadas.

Por la misma época, los esfuerzos se centran también en la creación de una escuela primaria, con una concepción del proceso de aprendizaje diferente al de las escuelas tradicionales. En marzo de 1988 comienza a funcionar la Escuela Primaria Municipal Manuel Belgrano, que en la actualidad cuenta con una matrícula de 330 alumnos, con jornada completa.

En el año 2007 los esfuerzos municipales impulsan la creación de una escuela secundaria, en la que se dictan talleres extraprogramáticos. El Municipio complementa este accionar con la organización de talleres de arte, música, soga y bailes criollos para los alumnos de las escuelas secundarias provinciales y para la sociedad en general.

En lo que respecta a la educación superior universitaria y no universitaria, la primera iniciativa se concreta en 1988 a través de la firma de un convenio, entre la Municipalidad de San Antonio de Areco y la Universidad Nacional de Rosario (UNR), para el dictado de la carrera de Analista de Sistemas. En 1990, un grupo de artistas plásticos junto con el Municipio hicieron posible la creación de la Escuela Nacional de Arte, dependiente en la actualidad de la provincia de Buenos Aires.

En el año 2012, se crea el CUA como resultado de un esfuerzo conjunto entre el Municipio de San Antonio de Areco y el Ministerio de Educación, a través del Programa de Expansión de la Educación Superior,<sup>3</sup> que promueve la creación de Centros Regionales de Educación Superior (CRES), en el marco de las actividades de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES).

Como se observa a través de este recorrido, la sociedad arequera ha promovido la creación de establecimientos educativos municipales en los diferentes niveles, como resultado de objetivos planificados, trabajo en equipo y con la convicción de producir un cambio a partir de esfuerzos mancomunados y una fuerte apuesta a la educación. El funcionamiento del centro universitario sirvió como antecedente para la creación de la UNSAdA como último eslabón en una cadena de esfuerzos que, desde hace décadas, intenta dar respuesta a las necesidades y requerimientos en educación de una comunidad y de toda una región.

### 1.3. El Centro Universitario Areco (CUA)

El CUA es una dependencia de la municipalidad de San Antonio de Areco, dependiente de la Dirección de Estudios Superiores de la Secretaría de Industrialización de la Ruralidad. Fue creado el 14 de agosto de 2012 por el Decreto Municipal 710/2012. Entre los principales considerandos para su creación se expresan la intención del Municipio de incentivar y profundizar la inserción de la educación y la investigación en San Antonio de Areco; el propósito de impulsar la industrialización de la ruralidad a través de la educación y la necesidad, por consiguiente, de contar con una institución que articulara el accionar de las Universidades nacionales que firmaron convenios con el Ministerio de Educación para promover el Programa de Expansión de la Educación Superior.<sup>4</sup>

Hasta la creación de la UNSAdA, el CUA cubrió el área de vacancia que significaba la falta de oferta de educación superior universitaria en San Antonio de Areco y su zona de influencia, y permitió la conformación de una masa crítica en torno a la actividad universitaria, todo ello enmarcado en un modelo de desarrollo basado en una economía que tiene por objeto agregar valor a las actividades productivas y a los servicios.

Para la creación de la UNSAdA, el CUA colaboró en el estudio de la demanda de formación universitaria en su área de influencia, así como en la convocatoria a docentes que cumplieran con los criterios de rigurosidad científica, idoneidad y compromiso profesional.

3- Según el texto de la resolución de creación del Programa de Diagnóstico y Evaluación para la Educación Superior, este programa fue creado con el "propósito de incrementar las oportunidades de acceso de la Educación Superior extendiendo la cobertura territorial para la atención de prioridades y demandas en orden al desarrollo integral de regiones y localidades, superando las alternativas de fragmentación del sistema, de creación de instituciones sin planificación y proliferación de ofertas basadas sólo en la demanda directa" (Resolución ME N.º 299/09).

4- Decreto N.º 710/12: Decreto del Poder Ejecutivo municipal de San Antonio de Areco de creación del Centro Universitario Areco. Dictado el 14 de agosto de 2012.

Desde sus inicios el CUA desarrolló las siguientes actividades académicas en el marco del Programa de Expansión de la Educación Superior:

Por el acuerdo de cooperación firmado entre el Ministerio de Educación (ME), la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y el Municipio de San Antonio de Areco (Convenio ME N.º 746/12) se comprometen a colaborar para el dictado de programas de extensión y capacitación bajo la modalidad de Diploma Universitario en Gestión de Agronegocios y Diploma Universitario en Gestión de la Actividad Equina de la UNSAM; y con la UNQ para el dictado de las carreras de Enfermería Universitaria y Tecnicatura Laboratorista Universitaria, en el marco de la Ley N.º 24521.

La firma de este acuerdo de cooperación deriva, por una parte, en la suscripción del contrato programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y la UNSAM (Convenio N.º 760/13) para efectivizar el dictado de la Diplomatura Universitaria en Gestión de Agronegocios y la Diplomatura Universitaria en Gestión de la Actividad Equina; ambas diplomaturas finalizaron según los plazos previstos en el contrato.

Por la otra, desemboca en la firma del contrato programa entre la SPU y la UNQ (Convenio ME N.º 761/13) para dictar las carreras de Enfermería Universitaria y Tecnicatura Universitaria Laboratorista (1.º cohorte). En el año 2015 este convenio amplía sus alcances a través del Acta Complementaria N.º 927/15, en la cual la SPU y la UNQ acuerdan el dictado de una segunda cohorte de la Tecnicatura Universitaria Laboratorista y de la Tecnicatura Universitaria en Producción Digital.

La oferta académica para el ciclo lectivo 2014 se estableció en consulta con el Municipio y el Ministerio de Educación de la Nación. De ella resulta una oferta de cuatro carreras que se suman a las anteriores, y se ejecuta la firma de convenios con la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) en el marco del programa.

Con el objetivo de ampliar la oferta académica, en el año 2014 se firma el contrato programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de La Plata (Convenio ME N.º 404/14) para el dictado de la Tecnicatura en Administración y Gestión de Haras de Caballos Sangre Pura de Carrera. Vale destacar que San Antonio de Areco y la región poseen numerosos haras; por tanto, el dictado de esta tecnicatura resalta el compromiso de la propuesta académica en el fortalecimiento del desarrollo del territorio y de la industrialización de la ruralidad.

Mediante el contrato programa firmado entre la SPU y la UNTREF (Convenio ME N.º 140/15) comienza a dictarse la Tecnicatura en Logística.

También en el año 2015, la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de Lanús (UNLa) firman el contrato programa (Convenio ME N.º 686/15) para el dictado de la Tecnicatura Universitaria en Construcciones y la Tecnicatura Universitaria en Turismo.

En el cuadro que se presenta a continuación (Cuadro 1) se detalla la oferta académica del CUA según cada Universidad nacional, el tipo de carrera, la cantidad de inscriptos y la fecha de finalización establecida a través de la firma de los convenios.

**Cuadro 1. Oferta académica del CUA\***

| UU. NN       | CARRERAS  | INSCRIPTOS | OBSERVACIONES    |
|--------------|---|------------|------------------|
| UNQ          | Tecnicatura Universitaria Laboratorista (1.º cohorte)         | 80         | Finaliza en 2016 |
|              | Tecnicatura Universitaria Laboratorista (2.º cohorte)         | 46         | Finaliza en 2018 |
|              | Tecnicatura Universitaria en Producción Digital               | 24         | Finaliza en 2018 |
|              | Enfermería Universitaria                                      | 84         | Finaliza en 2016 |
| UNTREF       | Tecnicatura en Logística (1.º cohorte)                        | 59         | Finaliza en 2019 |
|              | Tecnicatura en Logística (2.º cohorte)                        | 37         | Finaliza en 2020 |
| UNLP         | Tecnicatura en Administración y Gestión de Haras de SPC (1.º) | 84         | Finaliza en 2017 |
|              | Tecnicatura en Administración y Gestión de Haras de SPC (2.º) | 40         | Finaliza en 2018 |
| UNLA         | Tecnicatura Universitaria en Construcciones                   | 118        | Finaliza en 2018 |
|              | Tecnicatura Universitaria en Turismo                          | 50         | Finaliza en 2020 |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>622</b> |                  |

\*Datos informados por el Centro Universitario Areco.

Cabe destacar que, desde su creación, el CUA ha trabajado con el apoyo del Municipio de San Antonio de Areco y de distintas instituciones públicas y de la sociedad civil para llevar adelante sus actividades; asimismo, periódicamente se han dictado cursos de extensión y diplomaturas superiores en diversas áreas. Se realizó también el primer curso de posgrado en el CUA: un curso de Arte Argentino, perteneciente a la Maestría en Historia del Arte de la UNSAM.

La tasa de crecimiento de la matrícula para el período completo de actividades del CUA fue ascendente desde el 2013 al 2015, tanto en la inscripción de carreras de pregrado como en el resto de los cursos de extensión y las actividades ofrecidas.

En el 2014, el CUA se propuso, como otro objetivo central, consolidarse como una institución comprometida con otras necesidades de la región —además de las académicas— para impulsar el desarrollo territorial local y la agroindustria. Con este fin, durante ese año se orientaron los esfuerzos para participar en proyectos de vinculación tecnológica y de extensión impulsados por la Secretaría de Políticas Universitarias, en acuerdo con las Universidades públicas que dotaron de actividad al centro.

El proyecto de creación de la UNSAdA reflató la necesidad de una oferta educativa de nivel superior universitario que mejore el perfil cultural y social de la comunidad, que ponga en valor sus recursos socioproductivos y culturales, continuando así el trabajo realizado desde el CUA.

## 2. Ubicación geográfica de la UNSAdA

La UNSAdA tiene su sede central en la ciudad de San Antonio de Areco y, desde el momento de su creación, ha asumido el compromiso y el propósito de extender sus servicios de enseñanza,

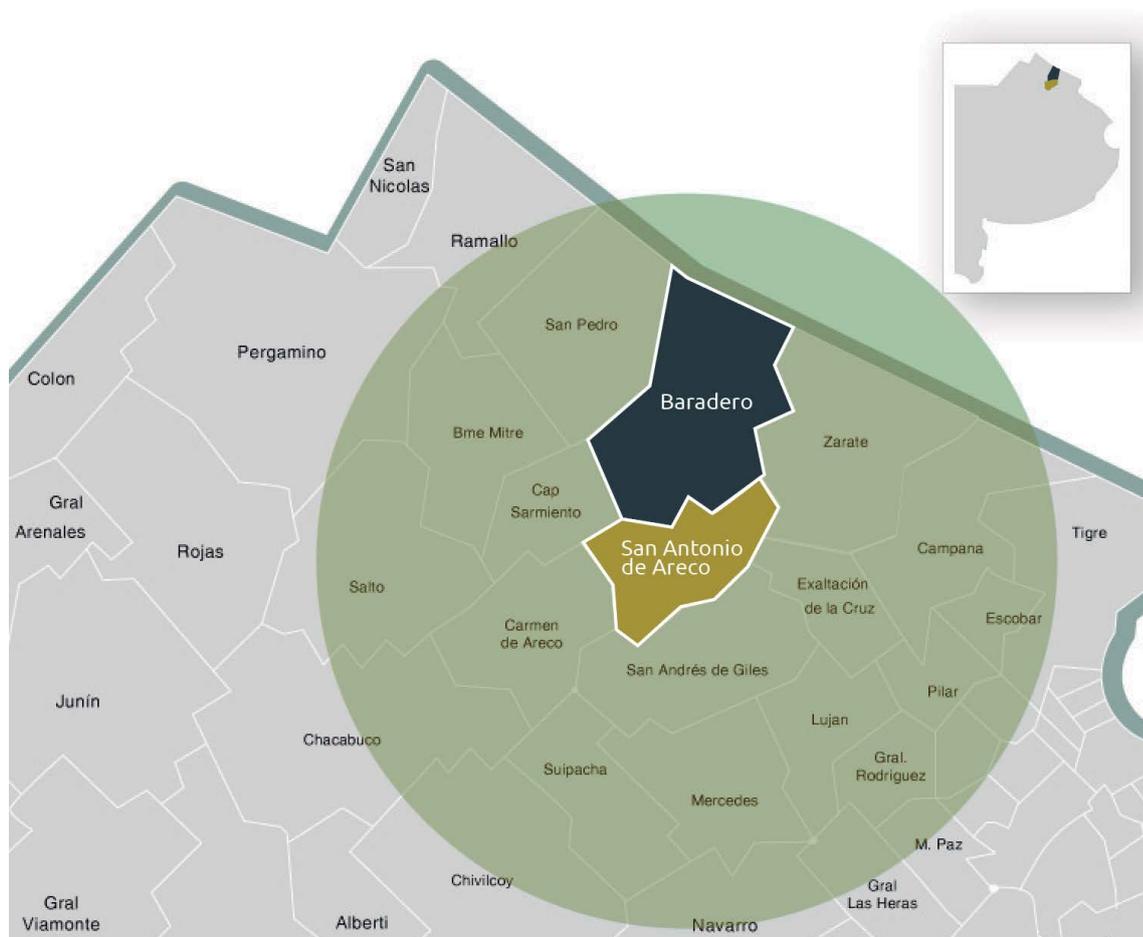
investigación, extensión y transferencia e innovación a la región de su área de influencia de modo tal que se propague en la provincia de Buenos Aires.

Cabe señalar que se esperan grados de inserción diferencial en los partidos de la región de acuerdo con la proximidad geográfica y la red de comunicaciones; con los intereses particulares y locales según el tipo de carreras y servicios educativos que se ofrecen; y con las afinidades histórico-culturales entre los partidos de la región.

El área de influencia prevista para la UNSAdA comprende un total de 19 partidos de la provincia de Buenos Aires que cubren el 7,40 % de la superficie provincial y contienen una población de 1 190 418 habitantes, lo que es equivalente al 7,62 % del total provincial.<sup>5</sup> Los municipios tomados en consideración se encuentran ubicados en torno al partido de San Antonio de Areco.

El territorio que ocupan comprende fundamentalmente el noreste bonaerense y abarca los partidos de Arrecifes, Baradero, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco, Colón, Exaltación de la Cruz, Luján, Mercedes, Navarro, Pergamino, Pilar, Ramallo, Rojas, Salto, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco, San Nicolás, San Pedro y Zárate.

**Mapa 1. Región de influencia de la UNSAdA**



5- Elaboración propia con datos provenientes de la Dirección Provincial de Estadísticas, Subsecretaría de Coordinación Económica del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires: "Población, superficie y densidad según partido. Provincia de Buenos Aires. Años 1980, 2001 y 2010". Recuperado de <http://www.ec.gba.gov.ar/estadistica/pobvivob2.html>

La ciudad de San Antonio de Areco, sede del rectorado de la UNSAdA, está localizada en una región de la provincia de Buenos Aires que corresponde al marco natural de la pampa ondulada alta. Se caracteriza por la extrema calidad de la tierra y por un perfil ondulado predominantemente agrícola. Al este la región incluye un corredor fluvial e industrial, que acompaña al río Paraná en su recorrido por la provincia de Buenos Aires y que se comunica estratégicamente con otras provincias e incluso con los países limítrofes. La UNSAdA tiene su otra sede en este sector de la región, en la ciudad de Baradero.

### 3. Inserción regional de la UNSAdA

Desde el punto de vista de su población y de sus actividades productivas, el área de influencia de la UNSAdA es un conjunto heterogéneo de jurisdicciones, con partidos de perfil productivo especializado, pero con una importante evolución hacia configuraciones reticulares en virtud de flujos crecientes de interacción.

La región que ocupan se ubica entre dos de los mayores aglomerados urbanos de la Argentina: -el Área Metropolitana de Rosario y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA), lo que, junto con su relieve y su clima, determina fuertemente las actividades económicas y sociales que allí se desarrollan.

Es un espacio que ha sido caracterizado de diversas maneras en el contexto de los estudios acerca de la provincia de Buenos Aires. Según el denominado Agrupamiento de Municipios de la Provincia de Buenos Aires, los municipios bonaerenses pueden clasificarse en seis categorías que articulan atributos geográficos y poblacionales.

El área de influencia de la UNSAdA comprende doce partidos que pertenecen a la categoría Municipios Medianos del Interior, seis a la categoría Municipios Pequeños del Interior y finalmente uno a la categoría llamada Municipios Periféricos (Lódola, Brigo y Morra, 2010), clasificación esta última que se referencia en la posición respecto a los partidos que integran el Gran Buenos Aires.

Por su parte, el Consejo Federal de Inversiones, en un análisis (CFI, 2013) que contribuyó a la formulación del Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020 (PEPBA 2020), propuso una regionalización dirigida al estudio de las cadenas de valor presentes en la provincia que divide su territorio en ocho subespacios. El Subespacio Noreste del PEPBA 2020 coincide mayormente con el área de influencia de la UNSAdA, ya que en él se ubican dieciocho de los diecinueve partidos que la integran. El Subespacio Centro de dicho plan contiene los municipios restantes, pero, a los fines del estudio de las actividades económicas, es pertinente la situación de cinco municipios que se encuentran dentro de una franja de transición entre el Subespacio Noreste y el Subespacio Gran Buenos Aires.

Finalmente, la Dirección Provincial de Estadística utiliza una subdivisión poblacional que establece dieciséis áreas en el territorio de la provincia de Buenos Aires. La UNSAdA ocupa cinco partidos asignados al Área Fluvial, diez al Área Norte, tres al Área Periurbana del Oeste y uno al Área Centro Norte (Ministerio de Economía, Buenos Aires, 2014). La dificultad en la definición estriba en que se está atravesando una etapa de transición en la que la actividad primaria convive con un aumento de los servicios. Por otro lado, las interacciones aumentan y van más allá de la proximidad tradicional. Este tema será retomado luego.

Dada su ubicación, las comunicaciones con el resto del país son posibles a través de distintos medios. Su superficie constituye una zona estratégica en el MERCOSUR, atravesada por rutas que conectan cuatro países lo cual permitió la constitución de distintos corredores productivos.

Se destaca el Consorcio Productivo del Corredor Noreste de la provincia de Buenos Aires (CO.PRO. NE), que fue creado en octubre de 1994 y se compone del esfuerzo asociativo de los distritos de San Nicolás, Ramallo, San Pedro, Baradero, Zárate y Campana, sobre la ruta nacional N.º 9: Autopista Buenos Aires-Rosario; Colón, Pergamino, Arrecifes, Capitán Sarmiento, San Antonio de Areco y Exaltación de la Cruz, sobre la ruta nacional N.º 8; y Carmen de Areco, Salto y Rojas en el eje de la ruta provincial N.º 31. La estructura organizativa del consorcio está compuesta por los intendentes de cada localidad y se conforman grupos de trabajo para la organización de eventos regionales, actividades de capacitación y coordinación de agendas.

El consorcio es un buen ejemplo, por el tipo de proyectos que ha ido encarando, de cuán central es para la región la generación y transferencia de conocimiento, que tienda a la innovación y a la proliferación local de servicios que hoy se generan fuera. De este modo se pondrá en valor esa potencialidad generada por el mencionado aumento de las interrelaciones.

La caracterización que se ha realizado, así como la ampliación que se presenta a continuación, pretende presentar un marco destinado a justificar la pertinencia del Proyecto Institucional diseñado para la UNSaDA en términos de sus funciones y actividades centrales: docencia, investigación y transferencia, y extensión.

## 4. El contexto

### 4.1 Características ambientales y territoriales

El área de influencia de la UNSaDA comprende, como ya se dijo, el 7,40 % de la superficie de la provincia de Buenos Aires. Esto corresponde a la región pampeana. La zona presenta relieves ondulados, drenados por arroyos y cursos bien definidos, con pendientes que no alcanzan al 2 % (aunque en algunos sectores llegan al 5 %). En los suelos predominan tierras muy aptas para cultivos con un nivel de manejo alto y posibilidades de efectuar doble cosecha anual, además de tierras aptas para pasturas. Por sus características, la producción agrícola se complementa con la ganadería intensiva (*feedlot*, cría de cerdos, pollos) y con la presencia de importantes haras (cría de caballos); se trata de una zona de moderada a elevada sensibilidad ambiental (PEA2, 2011).

La región se caracteriza por un clima templado subhúmedo a húmedo con precipitaciones del orden de los 1000 mm/año. Tiene suelos en su mayoría profundos y bien drenados, con una textura franco-limosa. En las cañadas que recortan las lomadas y en algunas cubetas aparecen suelos lavados, algo hidromórficos y sódicos en los horizontes superficiales.

La estructura de la vegetación de los pastizales corresponde a una pradera en los años húmedos y a una pseudoestepa en los períodos secos. La modificación de la cobertura original de vegetación —como resultado de las actividades productivas— es casi completa. Las condiciones edáficas y climáticas permiten desarrollar distintos cultivos. Las áreas utilizadas para la ganadería se encuentran adyacentes a los cursos de agua y en zonas cóncavas anegables. Con la intensa presión que la agricultura y la ganadería han ejercido sobre la vegetación nativa, se han producido grandes

cambios en la cobertura del suelo, así como en la estructura y la composición de los remanentes de pastizales.

El uso intensivo que se le da al suelo, sin reparar en criterios de sustentabilidad, produce un rápido deterioro de sus propiedades químicas, lo cual genera acidificación. Los procesos de monocultivo de soja provocan su acelerada degradación (PNUD, 2010). La erosión hídrica favorecida por encroscamiento del suelo es un problema recurrente. Los anegamientos y las inundaciones se incluyen también dentro de los problemas ambientales del área, dado su relieve y la recurrencia de lluvias.

Las temáticas ambientales más importantes en el ámbito rural y natural de la región se vinculan con los efectos asociados al uso de agroquímicos, tanto pesticidas (por su eventual impacto sobre el ambiente y la salud de la población) como fertilizantes (por sus efectos sobre los ecosistemas terrestres y acuáticos de la región).

Por otro lado, en el área de influencia de la UNSaDA, se encuentra el polo industrial de Zárate-Campana: un conglomerado en el que tienen sede variadas industrias de importancia regional e internacional, entre las que se incluyen refinerías de petróleo, plantas agroindustriales y agroquímicas, complejos siderúrgicos y metalmecánicos, así como industrias cementeras, automotrices, de electrodomésticos, de generación de energía (termoeléctrica y atómica) y terminales portuarias (PEPBA 2020).

Este conglomerado genera otros tipos de impactos ambientales, aquellos ligados a la calidad del hábitat urbano, entre los cuales se subraya la contaminación del aire (por gases de combustión, ruido, etc.), del agua (por efluentes cloacales e industriales) y la gestión de residuos sólidos (urbanos, industriales, peligrosos, etc.). Complementariamente a estas cuestiones de importancia local, deben añadirse aquellas cuestiones de importancia global ligadas al cambio climático y vinculadas al uso de combustibles fósiles, a la matriz energética y a los procesos industriales y energéticos que determinan la contribución local o regional de gases de efecto invernadero (GEI).

El proceso de transformación del territorio debe adaptarse a la oferta de los recursos naturales de la región, de manera que se asegure el funcionamiento de los ecosistemas regionales, especialmente de aquellos asociados al agua (los llamados humedales), que tienen importancia para el mejoramiento de la calidad del agua, puesto que disminuyen la contaminación del agua superficial y subterránea y mejoran el control de las inundaciones en la cuenca. En la región esto tiene especial relevancia en relación con la cuenca hidrográfica del río Areco, que abarca los partidos de Salto, Carmen de Areco, San Antonio de Areco y Zárate.

La generación y organización de información para ser utilizada en el manejo del territorio y de sus sistemas productivos e industriales se torna fundamental a fin de controlar los efectos negativos sobre el ambiente. Esto plantea nuevos desafíos con respecto al ordenamiento territorial y exige la aplicación de instrumentos adecuados (planes de ordenamiento, de evaluación ambiental, entre otros), que complementen los esquemas de gestión tradicionales.

San Antonio de Areco ha sido innovador en este sentido, dado que en 2004 el Poder Ejecutivo inició un proceso para la elaboración de un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y elevó una propuesta para un nuevo Código de Ordenamiento Territorial (COT) que finalmente se aprobó y convalidó en el año 2014. A partir de este proceso se dieron pasos sustantivos en políticas de ordenamiento territorial que seguramente repercutirán en la región (PET, 2011; POT, 2014).

## 4.2. Características demográficas

Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, la población total de los partidos definidos como área de influencia de la UNSAdA supera el millón de habitantes (Cuadro 2). Esto la caracteriza como una zona alta densidad, si se la compara con otras regiones de la provincia de Buenos Aires.

La formación de los recursos humanos constituye otro elemento clave en la competitividad de la región: según el Censo 2010, la tasa promedio de analfabetismo es del 1,6 %, inferior a la registrada a nivel nacional (1,9 %). No se observan grandes disparidades en dicha tasa entre los diferentes partidos (Cuadro 2). La educación de nivel secundario cuenta con escuelas técnicas y agrotécnicas localizadas en el área, y la oferta educativa se completa con la presencia de instituciones de educación superior universitaria y no universitaria.

**Cuadro 2. Cantidad de habitantes por localidad. Índice de analfabetismo\***

| LOCALIDAD             | POBLACIÓN        | ANALFABETISMO |
|-----------------------|------------------|---------------|
| Arrecifes             | 29 044           | 1,4 %         |
| Baradero              | 32 761           | 2,0%          |
| Capitán Sarmiento     | 14 494           | 1,4 %         |
| Carmen de Areco       | 14 692           | 1,8 %         |
| Colón                 | 24 890           | 1,6 %         |
| Exaltación de la Cruz | 29 805           | 1,6 %         |
| Luján                 | 106 273          | 2,3 %         |
| Mercedes              | 63 284           | 1,2 %         |
| Navarro               | 17 054           | 1,9 %         |
| Pergamino             | 104 590          | 1,3 %         |
| Pilar                 | 299 077          | 1,6 %         |
| Ramallo               | 33 042           | 1,9 %         |
| Rojas                 | 23 432           | 1,3 %         |
| Salto                 | 32 653           | 1,7 %         |
| San Andrés de Giles   | 23 027           | 1,9 %         |
| San Antonio de Areco  | 23 138           | 1,3 %         |
| San Nicolás           | 145 857          | 1,3 %         |
| San Pedro             | 59 036           | 2,1 %         |
| Zárate                | 114 269          | 1,4 %         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>1 190 418</b> | <b>1,6 %</b>  |

\*Fuente: INDEC.

El área de influencia de la UNSAdA registra un total de 362.935 hogares. Un dato relevante es que solo el 6 % de esos hogares tienen necesidades básicas insatisfechas (NBI), porcentaje menor al promedio del país (9,1), como puede observarse en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Cantidad de hogares por partido. Porcentaje de hogares con NBI\***

| MUNICIPIO                        | CANTIDAD DE HOGARES POR PARTIDO | % HOGARES CON NBI |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Arrecifes                        | 9546                            | 4,3               |
| Baradero                         | 10 416                          | 5,8               |
| Colón                            | 8191                            | 3,8               |
| Capitán Sarmiento                | 4672                            | 6,3               |
| Carmen de Areco                  | 4631                            | 5,1               |
| Exaltación de la Cruz            | 9101                            | 8,5               |
| Luján                            | 32 524                          | 6,1               |
| Mercedes                         | 20 214                          | 5,1               |
| Navarro                          | 5321                            | 5,4               |
| Pergamino                        | 34 768                          | 4,3               |
| Pilar                            | 82 671                          | 13                |
| Salto                            | 10 689                          | 5,2               |
| San Andrés de Giles              | 7284                            | 5,7               |
| San Antonio de Areco             | 7191                            | 3,9               |
| San Nicolás                      | 45 051                          | 5,6               |
| San Pedro                        | 18 441                          | 7,7               |
| Ramallo                          | 10 201                          | 6,2               |
| Rojas                            | 8010                            | 3,6               |
| Zárate                           | 34 013                          | 9,1               |
| <b>TOTAL hogares área UNSAdA</b> | <b>362 935</b>                  | <b>6</b>          |

\*Fuente: INDEC.

La ciudad de San Antonio de Areco, cabecera del partido homónimo y sede del rectorado de la UNSAdA, fue fundada en 1730. En 1999 fue declarada Poblado Histórico de Interés Nacional y en el año 2014 se la declaró Capital Nacional de la Tradición.

En lo que se refiere a la educación superior universitaria, los jóvenes de la región suelen proseguir sus estudios superiores en otras ciudades, como Buenos Aires, La Plata o Rosario, mientras que otros ven restringidas sus posibilidades de formación, lo cual condiciona sus posibilidades laborales a futuro.

La creación de la UNSAdA atenderá dos propósitos igualmente significativos: contribuirá a la democratización de la educación superior universitaria y, al mismo tiempo, en la medida en que favorezca el arraigo de los jóvenes en la región, permitirá enriquecer la dinámica e integración de la misma. De manera que se convertirá en una institución dinamizadora, tanto en lo que respecta a los aspectos demográficos como a los socioproductivos y culturales.

La UNSAdA deberá, además, trabajar no solo para fortalecer el arraigo de los jóvenes en la región, sino también para dar oportunidades de formación a otros grupos etarios que, por distintas circunstancias, no han continuado estudios superiores en el marco de calidad y excelencia académica y científico-tecnológica que encuadra al accionar universitario.

### 4.3. Características socioeconómicas y productivas

La actividad económica de la región que se describe aporta un 10,12 % del Producto Geográfico provincial, con aportes significativos en diversas ramas de actividad.

Se puede afirmar que la UNSAdA dirigirá sus actividades a un espacio productivamente diversificado, pero en el que predominan actividades relacionadas con la cadena agroalimentaria, en los municipios ubicados al oeste de su área de influencia, y de una heterogeneidad y complejidad crecientes —que van dando relevancia a otras actividades— a medida que se avanza hacia el noreste y el sureste.

En otras palabras, a medida que se avanza hacia el río Paraná, el peso de la cadena agroalimentaria en el Producto Bruto Geográfico cede frente al aporte de otras actividades económicas con asiento sobre el corredor fluvial, principalmente en zonas más próximas a los grandes aglomerados urbanos de Buenos Aires y Rosario.

**Cuadro 4: Producto Bruto Geográfico provincial. Porcentaje del total por partido**

| <b>PARTIDO</b>        | <b>% PBG*</b> | <b>SECTORES**</b>   |
|-----------------------|---------------|---|
| Arrecifes             | 0,27          | Agricultura, ganadería, confecciones, elaboración de alimentos.                                     |
| Baradero              | 0,26          | Frutihorticultura, agroindustria.   |
| Capitán Sarmiento     | 0,14          | Agricultura, ganadería, avicultura, elaboración de alimentos.                                       |
| Carmen de Areco       | 0,20          | Agricultura, ganadería, avicultura, turismo, metalmecánica, agroindustria.                          |
| Colón                 | 0,31          | Agricultura, metalmecánica.   |
| Exaltación de la Cruz | 0,17          | Agricultura, turismo, frutas, legumbres, aromáticas.  |
| Luján                 | 0,54          | Elaboración de alimentos, frutas, legumbres, aromáticas.  |
| Mercedes              | 0,31          | Elaboración de alimentos, lácteos, ganadería, avicultura, frutihorticultura, legumbres, aromáticas. |
| Navarro               | 0,18          | Elaboración de alimentos, lácteos, ganadería, florihorticultura.                                    |
| Pergamino             | 0,97          | Agricultura, avicultura, confecciones, metalmecánica, madera y muebles.                             |
| Pilar                 | 2,52          | Metalmecánica, farmacéutica, autopartes.  |
| Ramallo               | 0,32          | Metalmecánica, frutihorticultura.   |
| Rojas                 | 0,60          | Agricultura, ganadería, agroindustria, servicios.   |
| Salto                 | 0,42          | Agricultura, ganadería, elaboración de alimentos, agroindustria.                                    |
| San Andrés de Giles   | 0,21          | Agricultura, avicultura, turismo, metalmecánica, agroindustria.                                     |
| San Antonio de Areco  | 0,29          | Turismo, agricultura, avicultura, metalmecánica, agroindustria, ganadería equina.                   |
| San Nicolás           | 0,97          | Metalmecánica, siderurgia, automotor.   |
| San Pedro             | 0,33          | Apicultura, frutihorticultura, elaboración de alimentos.  |
| Zárate                | 1,11          | Metalmecánica, logística, frutas, legumbres, aromáticas, automotor.                                 |

\*Lódola, Brigo y Morra (2010).

\*\*Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016).

Esta configuración refleja, a su vez, la evolución producida al interior de la propia cadena agroalimentaria, ya que desde la década del 80 la ganadería se ha ido desplazando de esta región para aprovechar la alta productividad agrícola con una mayor superficie cultivada. Los municipios bajo análisis tampoco son ajenos al crecimiento de los sectores productores de servicios (como el comercio, el transporte y las telecomunicaciones) que, en las últimas décadas, han hecho retroceder en términos relativos el aporte de las industrias manufactureras al Producto Bruto Geográfico del área.

**Cuadro 5. Importancia de la cadena agroalimentaria medida en % del PBG de cada partido\***

| APORTE AL PBG | PARTIDO  |
|---------------|--|
| 54 % a 100 %  | Carmen de Areco, Navarro, Rojas, Salto.  |
| 42 % a 54 %   | Baradero, Capitán Sarmiento, Colón, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco.                   |
| 12 % a 42 %   | Arrecifes, Exaltación de la Cruz, Luján, Mercedes, Pergamino, Pilar, Ramallo, San Pedro, Zárate. |
| 0 % a 12 %    | San Nicolás.   |

\*Elaboración propia con datos obtenidos en Lódola, Brigo y Morra (2010).

La cadena agroalimentaria integra actividades que abarcan desde la elaboración primaria del producto en el campo hasta la venta minorista, pasando por las diferentes etapas de industrialización. Respecto a las principales materias primas generadas en la región, se destacan la producción de carne (vacuna, porcina y de aves), huevos, leche, hortalizas, legumbres, oleaginosas y cereales.

En la etapa de industrialización, hay presencia de procesos de transformación y fabricación de productos agropecuarios que se realizan dentro de fábricas, frigoríficos y fraccionadoras —en los que se transforman las materias primas en productos terminados— y se registran también procesos complementarios que incluyen investigación y desarrollo, y servicios a la industria tales como transporte y logística, mantenimiento industrial, provisión de tecnologías mecánicas e informáticas, asistencia técnica y recursos humanos (CFI, 2013).

En lo que corresponde al sector primario propiamente dicho, la región posee características que favorecen el desarrollo en la cadena de distintos tipos de producciones, entre las que vale mencionar (CFI, 2013):

- Buenos rendimientos en campos pertenecientes a los partidos de Pergamino, Rojas, Colón, Arrecifes y Salto, que favorecen el cultivo de la soja y otras producciones con alto valor de mercado.
- Disponibilidad de campos y establecimientos agropecuarios que, en función de sus dimensiones y del bajo costo relativo de la tierra, favorecen producciones alternativas a la agricultura —como la producción porcina, las granjas avícolas y los tambos— en los municipios de Mercedes, San Andrés de Giles, Carmen de Areco, San Antonio de Areco y Capitán Sarmiento.

- Condiciones naturales de los suelos y aspectos climáticos aptos para la producción de frutas y verduras en localidades como San Pedro, Ramallo, Baradero y Mercedes.
- Zonas agrarias aledañas a centros urbanos que cuentan con establecimientos de pequeños productores dedicados a la producción de legumbres, hortalizas, plantas aromáticas y pequeñas frutas en Zárate, Luján, Exaltación de la Cruz y Mercedes.

A nivel industrial, la estructura de la cadena alimenticia presenta tres niveles que se diferencian por su grado de tecnificación. Un primer nivel corresponde a empresas familiares y emprendimientos de escala acotada que generan poco agregado de valor. El segundo nivel está conformado por pequeñas y medianas empresas con un rango intermedio de tecnificación. Finalmente, el tercer nivel está representado por las grandes empresas procesadoras de alimentos. En conjunto, estos tres niveles generan el 40 % de las actividades industriales de la región, que incluyen (CFI, 2013):

- Plantas industriales de molienda de soja y girasol de baja producción.
- Pequeñas empresas productoras de alimentos balanceados de baja producción.
- Fábricas de pastas frescas de baja producción.
- Fábricas de pastas secas de baja y mediana producción.
- Molinos harineros de mediana producción.
- Establecimientos semiindustriales dedicados a producción de panificados y afines.
- Pequeñas empresas elaboradoras de productos lácteos.
- Pequeños establecimientos productores de chacinados y embutidos.
- Pequeñas empresas dedicadas a la elaboración industrial y artesanal de helados.
- Pequeñas empresas productoras de dulces sólidos, jaleas y mermeladas.
- Pequeñas plantas de elaboración de cerveza artesanal.

Si bien hay un predominio de micro-, pequeñas y medianas empresas, dentro del área de influencia de la UNSaDA se encuentran también grandes empresas de alimentos. Entre ellas:

- Plantas industriales de molienda de oleaginosas de producción intensiva.
- Plantas industriales de procesamiento de alimentos balanceados de producción intensiva.
- Plantas integrales de molienda de cereales.
- Plantas de producción industrial de galletitas y bizcochos.

- Usinas lácteas de producción intensiva.
- Establecimientos frigoríficos.
- Plantas de producción industrial de bebidas y cervezas.
- Plantas de envasado y procesamiento de hierbas aromáticas y condimentos.

La producción que se desarrolla en la región cuenta también con la presencia de la cadena de valor florihortícola, con más de 250 familias de productores en la zona de Mercedes (CFI, 2013: 359); los establecimientos de los partidos de Luján y Pilar, que integran el cinturón hortícola del Área Metropolitana de Buenos Aires; y los cultivos de plantas en macetas de Exaltación de la Cruz.

A nivel industrial en los partidos comprendidos en el área de influencia de la Universidad, se destacan tres cadenas más, que corresponden a la industria siderúrgica, a la farmacéutica y a la automotriz. La primera de ellas cuenta con un complejo de envergadura en los partidos de San Nicolás y Ramallo —SIDERAR—, pero otros componentes de la cadena (industrias traccionadas por la siderúrgica e industrias a las que abastece) están distribuidos por toda el área, la provincia y el país. La planta de SIDERAR, sus proveedores y clientes, junto con la planta SIDERCA de Campana y la de ACINDAR en el sur de la provincia de Santa Fe, alcanzan niveles de organización asimilables a un *cluster* siderúrgico que incluye fuertes vínculos con el Sistema Nacional de I+D+i.

La cadena autopartista está presente con la planta de Toyota en el partido de Zárate y de ciclomotores Motomel en el de San Nicolás, pero en otros municipios se verifica, también, la presencia de empresas de diferente envergadura que son autopartistas o proveedoras de plantas automotrices de todo el país y del mercado de reposición. Dentro de las actividades de la cadena que se realizan en el territorio, se destaca el desarrollo alcanzado en Zárate, el cual generó un parque industrial automotriz.

Respecto a la cadena de valor farmacéutica, su crecimiento en el partido de Pilar obedece a las facilidades que ofrece la cercanía con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde tienen sede las áreas gerenciales de las empresas del sector, los organismos de control sanitarios, los organismos intervinientes en la importación y exportación de productos finales e intermedios. Pilar muestra además un marcado desarrollo en la provisión de servicios tecnológicos y operativos que las industrias farmacéuticas encuentran en parques industriales. El polo de desarrollo fabril localizado en el municipio, así como la cercanía con centros de capacitación y de I+D, permite la disponibilidad de capital humano especializado.

#### 4.4. Infraestructura del área de influencia de la UNSAdA

Como ya se mencionó, el área de influencia de la UNSAdA comprende un conjunto de partidos con diferentes perfiles productivos y flujos de interacción. Dado que su economía es diversificada y competitiva, esto le permite estar inserta en el mercado nacional e internacional y sostener su rol como generadora de riqueza en el país. Estos atributos justifican su desarrollo en infraestructura, fundamentalmente en relación con espacios y ámbitos destinados a las producciones, la logística y la educación en sus diferentes niveles.

En lo que respecta a distritos productivos, parques y áreas industriales, y polos y parques tecnológicos, entre otros, el área alberga siete de los diecinueve distritos productivos bonaerenses,<sup>1</sup> todos ellos or-

ganizados para impulsar las ventajas de la asociatividad en empresas con afinidades geográficas y sectoriales, y para desarrollar mejores servicios para las cadenas de valor con las que cada uno se vincula.

Por su parte, el número de parques y sectores industriales planificados creció un 300 % en diez años a nivel nacional, de acuerdo con lo informado por el Ministerio de Industria de la Nación durante el año 2015. El Gobierno bonaerense, por su parte, señaló que en el mismo lapso se duplicaron los existentes en la provincia de Buenos Aires.

Según los datos que se presentan, en diciembre de 2015 existían agrupamientos industriales en doce de los diecinueve partidos que integran el área de influencia de la UNSAdA. Asimismo, debe señalarse que nuevos proyectos están desarrollándose en otros municipios, incluido San Antonio de Areco.<sup>2</sup>

Como en otras características de los partidos, en estos esquemas asociativos hay situaciones heterogéneas; los agrupamientos industriales siguen una lógica que va incorporando de manera permanente servicios y prestaciones para las empresas radicadas en su perímetro.

A medida que se desarrollan y suman trayectoria y capacidad de gestión, actúan como verdaderos promotores de avances tecnológicos y de vinculación con instituciones académicas y científicas. En el Cuadro 6 se identifican los agrupamientos industriales del área de influencia de la UNSAdA, con el detalle del partido donde se halla ubicado cada uno, la denominación, el año en que fue creado y el tipo de gestión:

**Cuadro 6. Agrupamientos industriales en el área de influencia de la UNSAdA\***

| <b>PARTIDO</b>        | <b>DENOMINACIÓN</b>                                | <b>AÑO</b> | <b>GESTIÓN</b> |
|-----------------------|--|------------|----------------|
| Arrecifes             | Sector Industrial Planificado Arrecifes            | 2015       | Público        |
| Carmen de Areco       | Sector Industrial Planificado de Carmen de Areco   | 2013       | Público        |
| Exaltación de la Cruz | En estudio de factibilidad                         | -          | -              |
| Luján                 | Parque Industrial Pringles                         | 2003       | Privado        |
| Mercedes              | Sector Industrial Planificado Mercedes             | 1984       | Público        |
| Navarro               | Sector Industrial Planificado Navarro              | 1985       | Público        |
| Pergamino             | Parque Industrial Pergamino                        | 1975       | Público        |
|                       | Parque Industrial Privado Pilar                    | 1978       | Privado        |
| Pilar                 | Parque Industrial CyT Pilar Austral                | 2009       | Privado        |
|                       | Parque Industrial Pilar                            | 1978       | Privado        |
|                       | Agrupamiento Industrial Plaza Logística            | 2015       | Privado        |
| Ramallo               | Parque Industrial COMIRSA                          | 1974       | Público        |
| San Andrés de Giles   | Sector Industrial Planificado San Andrés de Giles  | 2007       | Público        |
| San Antonio de Areco  | Sector Industrial Planificado Juan H. Vieytes      | 2014       | Público        |
| San Nicolás           | Sector Industrial Planificado San Nicolás          | 2014       | Público        |
| Zárate                | Parque Industrial y Logístico Paraná de las Palmas | 2013       | Privado        |
|                       | Parque Industrial Autopartista                     | 2011       | Público        |

\* Fuente: Ministerio de Industria. Registro Nacional de Parques Industriales.

**Cuadro 7. Red vial: rutas nacionales y provinciales de la región de la UNSaDA\***

| JURISDICCIÓN      | DENOMINACIÓN | PARTIDOS RECORRIDOS EN EL ÁREA  | DESTINOS PRINCIPALES   |
|-------------------|--------------|---|--|
| <b>Nacional</b>   | RN N.º5      | Luján, Mercedes   | La Pampa, CABA   |
|                   | RN N.º7      | Luján, San Andrés de Giles, Carmen de Areco   | CABA, Chile  |
|                   | RN N.º8      | Pilar, Exaltación de la Cruz, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco, Capitán Sarmiento, Arrecifes, Pergamino, Rojas | Venado Tuerto (SF), Río Cuarto (Cba.), Villa Mercedes (SL).  |
|                   | RN N.º9      | Zárate, Baradero, San Pedro, Ramallo, San Nicolás   | CABA, Rosario (SF), Córdoba (Cba.), Santiago del Estero (SdE.), San Miguel de Tucumán (T), Salta (S), San S. de Jujuy (J), Bolivia |
|                   | RN N.º178    | Pergamino, Colón  | Pergamino (BA), Las Rosas (SF)   |
|                   | RN N.º188    | San Nicolás, Pergamino, Rojas   | San Nicolás, La Pampa, San Luis, Mendoza   |
|                   | RN N.º193    | Zárate, Exaltación de la Cruz, San Andrés de Giles  | Zárate, empalmes con rutas nacionales N.º 9, 8 y 7   |
| <b>Provincial</b> | RP N.º6      | Zárate, Exaltación de la Cruz, Pilar, Luján   | Zárate, centros industriales al sur de La Plata  |
|                   | RP N.º30     | Rojas   | Empalma rutas nacionales N.º 3, 5 205, 7 y 188   |
|                   | RP N.º31     | Zárate, Exaltación de la Cruz, San Antonio de Areco, Carmen de Areco, Salto, Rojas, Colón                               | Empalma rutas nacionales N.º 9, 7, 188 y 8   |
|                   | RP N.º32     | Salto, Pergamino  | Empalma rutas nacionales N.º 8 y 188 con ruta a Rosario  |
|                   | RP N.º39     | Exaltación de la Cruz   | Exaltación de la Cruz y ruta nacional N.º 8  |
|                   | RP N.º41     | Navarro, Mercedes, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco, Baradero  | Empalma rutas nacionales N.º 3, 205, 5, 7, 8, 9 y autovía 2  |
|                   | RP N.º42     | Mercedes  | Une localidades del partido  |
|                   | RP N.º44     | Navarro   | Une localidades del partido con Chivilcoy  |
|                   | RP N.º47     | Navarro, Mercedes, Luján y Exaltación de la Cruz  | Empalma rutas nacionales N.º 5, 7 y 8  |
|                   | RP N.º50     | Colón   | Empalma rutas nacionales N.º 8, 7 y 188  |
|                   | RP N.º51     | Ramallo, Pergamino, Arrecifes, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco   | Empalma rutas nacionales N.º 9, 8, 7, 5 y 205  |
|                   | RP N.º191    | San Pedro, Arrecifes, Salto   | Empalma rutas nacionales N.º 9, 8 y 7  |
|                   | RP N.º192    | Luján, Exaltación de la Cruz  | Empalma rutas nacionales N.º 7 y 8   |
| RP N.º200         | Navarro      | Une Mercedes con el GBA   |  |

\*Fuente: Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires.

6- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2016). Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería. Programa Distritos Productivos. Recuperado de <http://www.mp.gba.gov.ar/sicm/distritos/>

7- Ministerio de Industria. Registro Nacional de Parques Industriales. Recuperado de [http://parques.industria.gov.ar/ver\\_parques.php](http://parques.industria.gov.ar/ver_parques.php)

En función de su ubicación estratégica en la región central del centro del país, la zona de influencia de la UNSAdA exhibe una estructura articulada por una red vial mallada que soporta vínculos multidireccionales, y en la que se destaca la convergencia del conjunto hacia el corredor entre Rosario y Buenos Aires.

En ella se pueden distinguir rutas nacionales y provinciales que exponen las distintas jurisdicciones comprendidas y la multiplicidad de actores vinculados. Incluye importantes tramos de autopistas y articula el trazado de las rutas nacionales con rutas provinciales que completan la densa trama vial de la región surcando de sur a norte y de este a oeste varios de los municipios comprendidos (Cuadro 7). De este modo se facilita la conexión entre centros industriales y portuarios de la provincia entretejiendo así toda la región.

El tendido de vías férreas de diferente trocha que salen desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) es radial debido a la configuración histórica del modelo agroexportador. Esto determina que existan estaciones de ferrocarril en los diecinueve partidos que integran el área de influencia de la UNSAdA.

En la actualidad solo en diez de dichos municipios se registran servicios de trenes, la mayoría de los cuales son de transporte de pasajeros (Cuadro 8). En algunos partidos todavía circulan formaciones, pero no tienen ninguna parada regular, de modo que no se las puede considerar como un servicio disponible.

La mayor parte de la infraestructura ferroviaria de la región fue clausurada o abandonada durante la década del 90, o más recientemente, a raíz de la extinción de las concesiones que se registró en los últimos cinco años como resultado de una serie de conflictos con las empresas concesionarias.

**Cuadro 8. Red ferroviaria: servicios actualmente vigentes en la región de la UNSAdA\***

| PARTIDO               | SERVICIO  | LÍNEA/EMPRESA          |
|-----------------------|-----------|------------------------|
| Arrecifes             | Cargas    | NCA                    |
| Colón                 | Cargas    | NCA                    |
| Exaltación de la Cruz | Pasajeros | Belgrano Norte         |
|                       | Pasajeros | Mitre                  |
|                       | Pasajeros | Urquiza                |
| Luján                 | Pasajeros | Sarmiento              |
|                       |           | NCA                    |
| Mercedes              | Pasajeros | Sarmiento              |
|                       | Pasajeros | San Martín             |
| Pergamino             | Cargas    | NCA                    |
| Pilar                 | Pasajeros | San Martín             |
| Ramallo               | Pasajeros | Mitre                  |
| San Nicolás           | Pasajeros | Mitre                  |
|                       | Cargas    | NCA                    |
|                       | Cargas    | ALL                    |
|                       | Cargas    | Ferrosur Roca          |
|                       | Cargas    | Ferro Expreso Pampeano |
| Zárate                | Pasajeros | Mitre,                 |
|                       | Cargas    | Urquiza                |

\*Fuente: Portal Oficial de Argentina. Ferrocarriles; Comisión Nacional de Regulación del Transporte, Mapas y Croquis, Red Ferroviaria de la República Argentina.

Este esquema se completa con la denominada hidrovía Paraná-Paraguay sobre el río Paraná. En el área de influencia de la UNSaDA se encuentran cinco partidos con movimiento portuario. Sus instalaciones tienen una incidencia sustantiva en actividades económicas que alcanzan incluso a países limítrofes como Chile.

Este es el caso de San Nicolás, extremo argentino del corredor bioceánico San Nicolás-Talca. Los puertos principales están ubicados en los partidos de San Nicolás, Ramallo, Baradero, San Pedro y Zárate. Cada uno de ellos posee características particulares en cuanto a calado, capacidades instaladas y servicios que ofrece en la región.

En lo que respecta a la infraestructura del sector educativo, la información se centra en el nivel secundario, superior universitario y no universitario (Cuadros 9, 10 y 11). El análisis de sus características se presenta en el apartado 4.5 "Contexto educativo".

**Cuadro 9. Cantidad y tipo de establecimientos del nivel secundario. Región educativa a la que pertenecen**

| LOCALIDAD             | ESCUELAS SECUNDARIAS |          | AGRO<br>TÉCNICAS | TÉCNICAS | REGIÓN<br>EDUCATIVA |
|-----------------------|----------------------|----------|------------------|----------|---------------------|
|                       | PÚBLICAS             | PRIVADAS |                  |          |                     |
| Arrecifes             | 7                    | 1        | 1                | 1        | 12                  |
| Baradero              | 10                   | 2        | 1                | 1        | 12                  |
| Capitán Sarmiento     | 4                    | 1        | 0                | 1        | 12                  |
| Carmen de Areco       | 4                    | 0        | 0                | 1        | 13                  |
| Colón                 | 5                    | 3        | 0                | 1        | 13                  |
| Exaltación de la Cruz | 7                    | 4        | 0                | 1        | 11                  |
| Luján                 | 21                   | 10       | 1                | 1        | 10                  |
| Mercedes              | 13                   | 8        | 1                | 2        | 10                  |
| Navarro               | 4                    | 2        | 1                | 1        | 10                  |
| Pergamino             | 20                   | 11       | 1                | 2        | 13                  |
| Pilar                 | 37                   | 52       | 0                | 3        | 11                  |
| Ramallo               | 8                    | 1        | 0                | 1        | 12                  |
| Rojas                 | 7                    | 1        | 0                | 1        | 13                  |
| Salto                 | 7                    | 3        | 1                | 1        | 13                  |
| San Andrés de Giles   | 9                    | 3        | 0                | 1        | 10                  |
| San Antonio de Areco  | 6                    | 2        | 1                | 1        | 13                  |
| San Nicolás           | 21                   | 17       | 0                | 6        | 12                  |
| San Pedro             | 17                   | 3        | 1                | 1        | 12                  |
| Zárate                | 19                   | 7        | 1                | 5        | 11                  |

\*Elaboración propia a partir de los datos informados por las cuatro regiones educativas.

**Cuadro 10. Institutos de formación superior no universitaria de la región de influencia de la UNSAdA. Oferta educativa superior no universitaria**

| ESTABLECIMIENTO  | LOCALIDAD            | CARRERAS  |
|--|----------------------|---|
| Instituto Superior de Formación Técnica (ISFT) N.º 143   |                      | Acompañamiento Terapéutico                                      |
|  |                      | Tecnicatura en Seguridad e Higiene                              |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Administración de Pymes                 |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Psicopedagogía                          |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Producción Agrícola                     |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Servicios Gastronómicos                 |
| Escuela de Arte N.º 1  | San Antonio de Areco | Profesorado Artes Visuales                                      |
|  |                      | Profesorado en Música   |
|  |                      | Tecnicatura en Artes Visuales                                   |
|  |                      | Tecnicatura en Cerámica   |
|  |                      | Tecnicatura en Diseño Gráfico                                   |
|  |                      | Profesorado en Educación Inicial                                |
| Instituto Superior de Formación Docente y Técnica Santa María de la Asunción (DIPREGEP N.º 4636) |                      | Profesorado en Educación Primaria                               |
|  |                      | Profesorado en Educación Física                                 |
|  |                      | Tramo de Formación Pedagógica para Profesionales y Técnicos     |
|  |                      |   |
| Instituto Superior de Formación Técnica N.º 192  | Baradero             | Analista en Calidad de Alimentos                                |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Higiene y Seguridad en el Trabajo       |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Administración de Recursos Humanos      |
|  |                      | Tecnicatura Superior en Enfermería                              |
|  |                      | Profesorado en Educación Inicial                                |
|  |                      | Profesorado en Educación Primaria                               |
| Instituto Superior de Formación Docente N.º 115  |                      | Profesorado en Educación Secundaria en Matemática               |
|  |                      | Profesorado en Educación Secundaria en Geografía (tronco común) |
|  |                      | Profesorado en Educación Secundaria en Historia                 |
|  |                      |   |
| Instituto Superior de Formación Docente N.º 120  |                      | Profesorado en Educación Primaria                               |
|  |                      | Profesorado en Lengua y Literatura                              |
|  |                      | Profesorado en Educación Secundaria en Tecnología               |
| Instituto Superior de Formación Docente Sagrada Familia (N.º 4334)                               | Zárate               | Tecnicatura en Industrias de Proceso                            |
|  |                      | Profesorado en Educación Primaria                               |
| Instituto Superior de Formación Docente N.º 85   |                      | Profesorado en Educación Inicial (solo último año)              |
|  |                      | Profesorado en Educación Física                                 |
|  |                      | Profesorado en Inglés   |
|  |                      | Tecnicatura en Enfermería                                       |

|  |                     |  |
|--|---------------------|--|
| Instituto Superior de Formación Docente N.º 142            | San Andrés de Giles | Profesorado en Biología                                    |
|  |                     | Profesorado en Lengua y Literatura                         |
|  |                     | Profesorado en Educación Primaria                          |
|  |                     | Profesorado en Historia                                    |
| Instituto Superior de Formación Técnica General San Martín |                     | Tecnicatura Superior en Administración Agropecuaria        |
|  |                     | Tecnicatura Superior en Seguridad e Higiene                |
|  |                     | Otras carreras en convenio con UUNN                        |
| Instituto Superior de Formación Docente N.º 139            | Carmen de Areco     | Profesorado en Educación Primaria                          |
|  |                     | Profesorado en Química                                     |
|  |                     | Profesorado en Inglés                                      |
|  |                     | Profesorado en Lengua y Literatura                         |
|  |                     | Profesorado en Educación Especial                          |
|  |                     | Tecnicatura Superior en Análisis de Sistemas               |
|  |                     | Tecnicatura en Producción Agrícola Ganadera                |
| Tecnicatura en Administración de Pymes                     |                     |  |
| Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N.º 138  | Capitán Sarmiento   | Profesorado en Educación Inicial                           |
|  |                     | Profesorado en Educación Primaria                          |
|  |                     | Profesorado en Educación Especial                          |
|  |                     | Tecnicatura en Higiene y Seguridad del Trabajo             |
|  |                     | Profesorado en Educación Secundaria en Matemática          |
|  |                     | Tecnicatura en Recursos Humanos                            |
| Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N.º 123  | Arrecifes           | Profesorado en Educación Primaria                          |
|  |                     | Profesorado en Educación Especial - Disc Intelectual       |
|  |                     | Profesorado en Educación Secundaria Matemática             |
|  |                     | Profesorado en Educación Secundaria en Lengua y Literatura |
|  |                     | Tecnicatura Superior en Higiene y Seguridad en el Trabajo  |

\*Elaboración propia con datos relevados de los institutos de formación superior no universitaria consultados al momento del diseño del Proyecto Institucional.

**Cuadro 11. Universidades públicas de la región de influencia de la UNSaA. Oferta educativa universitaria**

| UNIVERSIDAD  | LOCALIDAD         | CARRERAS  |  |
|--|-------------------|---|--|
|  |                   | UNIDAD ACADÉMICA                                      | NOMBRE   |
| Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) | Junín y Pergamino | Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales | Ingeniería Agronómica                                |
|  |                   |   | Licenciatura en Genética                             |
|  |                   |   | Ingeniería en Alimentos                              |
|  |                   |   | Licenciatura en Ciencias de los Alimentos            |
|  |                   |   | Tecnicatura Universitaria en Producción de Alimentos |
|  |                   | Escuela de Tecnología                                 | Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil      |
|  |                   |   | Tecnicatura en Diseño de Indumentaria y Textil       |
|  |                   |   | Licenciatura en Diseño Gráfico                       |
|  |                   |   | Tecnicatura en Diseño Gráfico                        |
|  |                   |   | Licenciatura en Diseño Industrial                    |
|  |                   |   | Tecnicatura en Diseño Industrial                     |
|  |                   |   | Ingeniería en Informática                            |
|  |                   |   | Licenciatura en Sistemas                             |
|  |                   |   | Analista de Sistemas                                 |
|  |                   |   | Tecnicatura Universitaria en Soporte Informático     |
|  |                   |   | Ingeniería Mecánica                                  |
|  |                   |   | Ingeniería Industrial                                |
|  |                   | Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas            | Tecnicatura en Mantenimiento Industrial              |
|  |                   |   | Tecnicatura en Mantenimiento Ferroviario             |
|  |                   |   | Licenciatura en Administración                       |
|  |                   |   | Contador Público                                     |
|  |                   |   | Tecnicatura en Gestión de Pymes                      |
|  |                   |   | Tecnicatura en Gestión Pública                       |
|  |                   |   | Abogacía   |
|  |                   |   | Martillero y Corredor Público                        |
|  |                   |   | Enfermería   |
|  |                   |   | Licenciatura en Enfermería                           |

|   |             |                             |  |
|---|-------------|-----------------------------|--|
| Universidad Nacional de Luján (UNLu)                            | Luján       | Ingenierías                 | Ingeniería Agronómica                    |
|   |             |                             | Ingeniería en Alimentos                  |
|   |             |                             | Ingeniería Industrial                    |
|   |             | Licenciaturas               | Licenciatura en Administración           |
|   |             |                             | Contador Público                         |
|   |             |                             | Licenciatura en Ciencias Biológicas      |
|   |             |                             | Licenciatura en Ciencias de la Educación |
|   |             |                             | Licenciatura en Comercio Internacional   |
|   |             |                             | Licenciatura en Educación Física         |
|   |             |                             | Licenciatura en Educación Inicial        |
|   |             |                             | Licenciatura en Enfermería               |
|   |             |                             | Licenciatura en Geografía                |
|   |             |                             | Licenciatura en Gestión Universitaria    |
|   |             |                             | Licenciatura en Historia                 |
|   |             |                             | Licenciatura en Información Ambiental    |
|   |             | Profesorados                | Licenciatura en Sistemas de Información  |
|   |             |                             | Licenciatura en Trabajo Social           |
|   |             |                             | Profesorado en Ciencias Biológicas       |
| Profesorado en Ciencias de la Educación                         |             |                             |  |
| Profesorado en Educación Física                                 |             |                             |  |
| Profesorado en Enseñanza Media de Adultos                       |             |                             |  |
| Profesorado en Geografía  |             |                             |  |
| Profesorado en Historia   |             |                             |  |
| Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Nicolás | San Nicolás | Ingenierías   Licenciaturas | Ingeniería Eléctrica                     |
|   |             |                             | Ingeniería Electrónica                   |
|   |             |                             | Ingeniería Industrial                    |
|   |             |                             | Ingeniería Mecánica                      |
|   |             |                             | Ingeniería Metalúrgica                   |
|   |             |                             | Licenciatura en Administración Rural     |
| Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta       | Campana     | Ingenierías                 | Licenciatura en Organización Industrial  |
|   |             |                             | Ingeniería Química                       |
|   |             |                             | Ingeniería Eléctrica                     |
|   |             |                             | Ingeniería Mecánica                      |
|   |             |                             | Ingeniería en Sistemas de Información    |
| Centro Regional Campana (UNLu)                                  | Campana     | Licenciaturas               | Analista Universitario de Sistemas       |
|   |             |                             | Licenciatura en Administración           |
|   |             |                             | Licenciatura en Comercio Internacional   |
|   |             |                             | Contador Público                         |
| Centro Regional Chivilcoy (UNLu)                                | Chivilcoy   | Licenciaturas               | Licenciatura en Información Ambiental    |
|   |             |                             | Licenciatura en Trabajo Social           |
|   |             |                             | Licenciatura en Administración           |
|   |             |                             | Contador Público                         |
|   |             |                             | Licenciatura en Enfermería               |
|   |             |                             | Licenciatura en Sistemas de Información  |

|  |         |                     |  |
|--|---------|---------------------|--|
| Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta    | Campana | Tecnaturas          | Tecnicatura Superior Universitaria en Procesos Industriales    |
|  |         |                     | Tecnicatura Superior Universitaria en Administración Portuaria |
|  |         |                     | Tecnicatura Superior Universitaria en Diseño Industrial        |
| Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Centro de Extensión | Zárate  | Facultad de Derecho | Abogacía   |
|  |         |                     | Corredor de Comercio y Martillero Público                      |
|  |         |                     | Despachante de Aduana  |
| Universidad Nacional de General Sarmiento, Sede CGC          | Zárate  | Licenciaturas       | Licenciatura en Urbanismo                                      |

\*Elaboración propia con datos relevados de los portales de las Universidades nacionales consultados al momento del diseño del Proyecto Institucional.

## 4.5. Contexto cultural

En 1999 la ciudad de San Antonio de Areco fue declarada Poblado Histórico de Interés Nacional y en 2014, por medio de la Ley 27105, se la declaró Capital Nacional de la Tradición. Es conocida en el país y en el mundo como la tierra donde se recrea la vida del gaucho, del paisano de la llanura pampeana, a través de la obra cumbre de Ricardo Güiraldes *Don Segundo Sombra*. San Antonio de Areco ha sido, y continúa siendo, el marco ideal para la preservación de los usos y costumbres del paisano regional, con sus artes, artesanías, danzas, música, pinturas, entre otros. Su fuerte identidad relacionada con lo criollo se refleja en la forma de vida de sus habitantes, así como en la posibilidad de encontrarse con paisanos en las calles de la ciudad y de aproximarse a sus actividades cotidianas.

La preservación de su casco histórico, de sus casonas centenarias, de sus almacenes, bares y boliches, que han retenido una cierta atmósfera atemporal, a lo que se suma una encantadora secuencia de hospitalarios y viejos hábitos de los vecinos, permite al menos por un momento creer que se está dentro de una cápsula de tiempo.

La ciudad fue fundada en 1730, pero su arquitectura aún conserva una identidad constructiva —fusión de lo criollo y lo italiano del período de 1870 a 1930— característica de la región rural rioplatense. En ella se destacan edificios públicos y privados, considerados “lugares significativos”, que han sido incluidos en la Zona de Preservación Patrimonial del Código de Ordenamiento Territorial del partido y declarados monumentos históricos nacionales por la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos de la Secretaría de Cultura de la Nación. Cabe destacar que desde 1960 al presente el casco del pueblo ha sido elegido para el rodaje de numerosos largometrajes y publicidades de proyección nacional e internacional.

El Museo Gauchesco Ricardo Güiraldes es un emblema de San Antonio de Areco cuyo invaluable patrimonio ofrece expresiones del pasado argentino que se vinculan con el gaucho, sus costumbres,

sus usos, sus enseres, sus medios de vida y sus aportes a la grandeza del país. El museo ha sido el punto de partida para la organización de la Fiesta Nacional de la Tradición.

La faceta patrimonial está muy presente en la vida del pueblo. La ciudad cuenta con ocho museos públicos y privados de diferentes temáticas ligadas al arte, entre los que se destacan Las Lilas de Areco, Juan Tapia/Usina Vieja y el museo taller Draghi; a los usos y costumbres: La Recova, museo atelier del pintor Osvaldo Gasparini y Los Rostros de la Pampa, y a la historia: el museo Antonio Pazzaglia de la Cooperativa Eléctrica, el museo Estación de tren de Vagues, entre otros. Estos espacios son activos protagonistas en la vida de la comunidad. El Museo Gauchesco Ricardo Güiraldes se erige como piedra angular de todas estas instituciones; emblema indiscutido del pago de Areco y, junto con la figura del genial escritor, puntal del desarrollo y del perfil cultural de la ciudad.

El contexto cultural se completa con una destacada grilla de expresiones artísticas en la forma de talleres de danzas tradicionales, música y agrupaciones teatrales, con el protagonismo de la Escuela de Bellas Artes de donde egresan artistas plásticos, docentes, diseñadores gráficos y músicos. San Antonio de Areco es terreno fértil para el desarrollo de artesanías en todas sus expresiones. Es la cuna de afamados artesanos cuyo renombre excede los límites de la ciudad y que no solo han jerarquizado el oficio, sino que también han señalado una línea estética requerida y reconocida por los cultores de estas artes, tanto nacionales como internacionales. Otro aspecto de la cultura es la presencia de los músicos locales en multitudinarias peñas folclóricas que, en muchos casos, se trasladan a las calles empedradas del pueblo.

La conjunción entre el campo y la ciudad se expresa en una forma de apropiación y utilización del espacio en la que los “espacios” rurales y su característica de pueblo chato de la llanura pampeana se articulan con una búsqueda de desarrollo urbano que no cede ante su alma pueblerina.

La Fiesta de la Tradición es uno de los eventos más antiguos de San Antonio de Areco. Conocida en el mundo entero, sinónimo de gauchos y de paisanos, es el lugar donde se manifiesta la convivencia permanente de sus tradiciones, en las que se cruzan transversalmente los distintos sectores socioculturales. Aquí el protagonista es el hombre de campo quien, a través de sus expresiones folclóricas y costumbristas, es nexo comunicante para las nuevas generaciones a través de una continuidad de valores éticos.

Cuando se habla de tradición, no se hace referencia a un concepto intelectual; se habla de un hecho existencial, que habita en los hombres y en el pueblo arraigado en un territorio e inmerso en él. Desde sus inicios San Antonio de Areco se ha preocupado de mantener los usos y costumbres del gaucho, sin distinción de clases sociales y por el solo orgullo de conservar el legado recibido.

Todos estos elementos, y algunos más, fueron con el tiempo constituyéndose como un recurso de alto valor que atrae gran cantidad de visitantes de la Argentina y del mundo.

San Antonio de Areco es un mojón cultural del país, por sus características y su referencia a nivel nacional como faro de la tradición, una cuestión que debe fortalecerse con las herramientas necesarias para seguir en ese camino. Es una aspiración que la UNSAdA se convierta en un faro en la formación de actores culturales que puedan mantener ese rasgo distintivo de la ciudad y de la región.

## 4.6. Contexto educativo

La Ley de Educación Nacional, que establece la obligatoriedad de la escuela secundaria, en su artículo tercero sostiene que “la educación es una prioridad nacional y se constituye en política de Estado para construir una sociedad justa, reafirmar la soberanía e identidad nacional, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática, respetar los derechos humanos y libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo socioeconómico de la Nación” (Ley 26206, 2006).

Para su concreción se presume al Estado nacional, a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como los principales responsables de proveer una educación integral, permanente y de calidad para todos los habitantes de la Nación, garantizando la igualdad, la gratuidad y la equidad en el ejercicio de este derecho, con la participación de las organizaciones sociales y las familias.

En este contexto, la Universidad debe asumir el desafío de acompañar las políticas nacionales orientadas a garantizar el ingreso con calidad de todos los jóvenes a este nivel de enseñanza, su permanencia en él y su posterior egreso, sustentada en los principios de inclusión y calidad. En el mismo sentido, debe impulsar acciones destinadas a fortalecer la formación ciudadana, la continuidad de los estudios y el conocimiento del mundo del trabajo. Para esto, la UNSAdA sostiene la importancia de generar acciones conjuntas con los distintos niveles educativos.

La región de influencia de la UNSAdA posee establecimientos de todos los niveles educativos. Cuenta también con escuelas técnicas y agrotécnicas de enseñanza secundaria y la oferta educativa se completa con la presencia de instituciones de educación superior universitaria y no universitaria (Cuadros 9, 10 y 11). Por otro lado, abarca partidos que integran las cuatro Regiones Educativas: 10, 11, 12 y 13. San Antonio de Areco, sede del rectorado de la Universidad, pertenece a la Región Educativa 13.

Si se analiza la cantidad de unidades educativas por nivel y modalidad, se identifican 399 a nivel secundario distribuidas de la siguiente manera: 226 Escuelas Secundarias públicas; 131 Escuelas Secundarias privadas; 32 Escuelas de Educación Técnica (EET); 10 Escuelas de Educación Agropecuaria (EEA). La matrícula correspondiente al último año de los establecimiento localizados en los partidos de las Regiones Educativas 10, 11, 12 y 13 que se referencian en el presente capítulo se distribuye entre la escuela secundaria estatal, 7.477 alumnos, en tanto que la matrícula privada es de 2.506 alumnos.

La educación secundaria común en la provincia de Buenos Aires es obligatoria y de seis años de duración, según lo establece la Ley 13688 de Educación de la Provincia. Se divide en dos ciclos: 1) básico: 1.º, 2.º y 3.º año y 2) superior orientado: 4.º, 5.º y 6.º año. Aquellos estudiantes que ingresen al 4.º año deberán elegir una orientación; todas las orientaciones tienen materias comunes y materias específicas (Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires, 2010): Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Economía y Administración, Arte, Comunicación, Educación Física y Lenguas Extranjeras.

La Escuela de Educación Secundaria Técnica de la provincia de Buenos Aires se organiza en dos ciclos: el Ciclo Básico Técnico, de tres años de duración, común a todas las instituciones de educación secundaria técnica, y el Ciclo Superior Técnico, de cuatro años, con diversas orientaciones que deben responder al perfil productivo de la localidad y región. Entre otras pueden mencionarse: Electromecánica, Electrónica, Automotores, Informática, Mecánica, Química, Electrónica, Tecnología de los Alimentos, Servicios Turísticos, Aeronáutica, Programación, etc.

Por otra parte, la Educación Secundaria Agraria es una de las alternativas de la Modalidad Educación Técnico Profesional, en el marco de la Educación Secundaria obligatoria. Esta se organiza en dos ciclos, el Ciclo Básico Agrario (CBA), de tres años de duración, común a todos los servicios de educación agraria (Escuelas Agrarias, Centros de Educación Agraria que ofrecen la tecnicatura y Centros Educativos para la Producción Total) y el Ciclo Superior Agrario (CSA), que dura cuatro años.

En la culminación del sexto año, los alumnos obtienen el título de Bachiller Agrario y al finalizar el séptimo, los estudiantes egresan con el título de Técnico en Producción Agraria con la especificación de la orientación que corresponda. La educación agraria busca promover el agregado de valor a la materia prima, la sustentabilidad económica y ambiental de las producciones, la cultura del trabajo, la producción de alimentos sanos y seguros, el empleo autogestivo, el emprendedorismo, el asociativismo y el cooperativismo como modelos de gestión del desarrollo rural y del arraigo. Además, pretender fomentar el conocimiento, el uso y la aplicación correcta de las tecnologías apropiadas.

Otro aspecto a considerar, y que muestra claramente la necesidad de contar con una Universidad en la región, es que anualmente se produce un desplazamiento de numerosos jóvenes a otras ciudades para iniciar sus estudios universitarios. Esta situación provoca inequidades en el acceso a la educación superior universitaria para aquellos sectores de la población que no pueden financiar sus estudios fuera de la región.

Con respecto a las instituciones de educación superior no universitaria en el partido de San Antonio de Areco y en los partidos vecinos, cabe mencionar las siguientes: 1) el partido de San Antonio de Areco cuenta con el Instituto Superior de Formación Técnica N.º 143, la Escuela de Arte N.º 1, de gestión pública, y el Instituto Superior de Formación Docente y Técnica Santa María de la Asunción, de gestión privada. 2) En el partido de Baradero se encuentra el Instituto Superior de Formación Técnica N.º 192 y el Instituto Superior de Formación Docente N.º 115, ambos de gestión pública. 3) En Zárate ofrecen carreras el Instituto Superior de Formación Docente N.º 120 y el Instituto Superior de Formación Docente N.º 85, de gestión pública; y el Instituto Superior de Formación Docente Sagrada Familia, de gestión privada. Al momento del relevamiento se identificaron algunas instituciones más de gestión privada, pero que no respondieron a las consultas realizadas. 4) En el partido de San Andrés de Giles funciona el Instituto Superior de Formación Docente N.º 142 y el Instituto Superior de Formación Técnica General San Martín, que complementa su oferta académica con carreras a cargo de otras Universidades públicas. 5) Carmen de Areco cuenta con el Instituto Superior de Formación Docente N.º 139. 6) En el partido de Capitán Sarmiento funciona el Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N.º 138 y 7) en el partido de Arrecifes el Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N.º 123.

Estas instituciones ofrecen mayoritariamente profesorados y tecnicaturas superiores (ver Cuadro 10) y cuentan con una matrícula estimativa de 3000 estudiantes. Este contexto estimula a la UNSAdA a plantear el desarrollo de ciclos de complementación curricular o carreras de articulación, como una formación para grupos específicos que requieran fortalecer sus capacidades, competencias e inserción a partir de propuestas educativas de educación superior universitaria. Esta complementación curricular también deberá tener como función central colaborar en la formación de capital humano y social de excelencia para el desarrollo regional. De acuerdo con la información obtenida (apartado 4.4), la vinculación interinstitucional entre la UNSAdA y la Dirección de Educación Superior de la provincia de Buenos Aires se considera un desafío ineludible

Con relación a la presencia de Universidades públicas en la zona, en el punto 1.1 se mencionó la Universidad Nacional de Luján y los centros regionales dependientes de ella, la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad Tecnológica Regional (UTN), que tiene en la región dos facultades regionales: San Nicolás y Delta, en la ciudad de Campana.

En ese sentido, y en atención a la ley de creación de la UNSAdA, donde se expresa que debe evitarse la superposición de la oferta académica, tanto a nivel geográfico como disciplinario, con las Universidades instaladas en la provincia de Buenos Aires, se procedió al relevamiento de las carreras y perfiles que se dictan en ellas, atento al cumplimiento de la ley. En el relevamiento de la oferta académica se observa que, excepto las facultades regionales de la UTN, que tienen perfiles ingenieriles —rasgo distintivo de esa Universidad—, tanto la UNNOBA como la UNLu ofrecen carreras en diferentes especialidades disciplinares.

De un total de cincuenta y cuatro titulaciones (de pregrado y grado) que se pueden obtener en cualquiera de las Universidades instaladas en el territorio, se observa que dos titulaciones se ofrecen en las tres Universidades: Ingeniería Mecánica e Ingeniería Industrial; y diez en al menos dos de ellas: Ingeniería Agronómica, Ingeniería en Alimentos, Licenciatura en Sistemas, Analista de Sistemas, Licenciatura en Administración, Contador Público, Licenciatura en Enfermería, Enfermería Universitaria, Tecnicatura en Diseño Industrial e Ingeniería Eléctrica.

Las restantes cuarenta y cinco titulaciones pueden obtenerse solo en alguna de las instituciones: Licenciatura en Genética, Licenciatura en Ciencias de los Alimentos, Tecnicatura Universitaria en Producción de Alimentos, Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil, Tecnicatura en Diseño de Indumentaria y Textil, Licenciatura en Diseño Gráfico, Tecnicatura en Diseño Gráfico, Licenciatura en Diseño Industrial, Ingeniería en Informática, Tecnicatura Universitaria en Soporte Informático, Tecnicatura en Mantenimiento Industrial, Tecnicatura en Mantenimiento Ferroviario, Tecnicatura en Gestión de Pymes, Tecnicatura en Gestión Pública, Abogacía y Martillero y Corredor Público en la UNNOBA.

Licenciatura en Ciencias Biológicas, Licenciatura en Ciencias de la Educación, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Educación Física, Licenciatura en Educación Inicial, Licenciatura en Geografía, Licenciatura en Gestión Universitaria, Licenciatura en Historia, Licenciatura en Información Ambiental, Licenciatura en Trabajo Social, Profesorado en Ciencias Biológicas, Profesorado en Ciencias de la Educación, Profesorado en Educación Física, Profesorado en Enseñanza Media de Adultos, Profesorado en Geografía, y Profesorado en Historia en la UNLu.

Ingeniería Electrónica; Ingeniería Metalúrgica; Licenciatura en Administración Rural; Licenciatura en Organización Industrial se dictan en la Facultad Regional de San Nicolás de la UTN.

Ingeniería Química, Ingeniería en Sistemas de Información, Tecnicatura Superior Universitaria en Procesos Industriales y Tecnicatura Superior Universitaria en Administración Portuaria se dictan en la Facultad Regional Delta de la UTN, en la ciudad de Campana.

Cabe señalar que, al momento del relevamiento, en la región de influencia de la UNSAdA, se identificó la presencia de dos Universidades nacionales pertenecientes al Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior Metropolitano (CPRES MET). La Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) dicta, a través del Centro de Extensión de la Facultad de Derecho, las carreras de Abogacía, Corredor de Comercio y Martillero Público y Despachante de Aduana, en la ciudad de

Zárate. La Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), por su parte, dicta la Licenciatura en Urbanismo en el Centro de Gestión del Conocimiento (CGC) de la misma ciudad.

En ese sentido, la UNSAdA ha realizado un análisis pormenorizado con el propósito de planificar el diseño de una oferta académica y universitaria complementaria a las desarrolladas por las Universidades de la región. Para ello, ha contemplado tanto la oferta de educación superior universitaria y no universitaria de la región como los fines y objetivos de la Ley de Educación Superior, según los cuales las instituciones, además de proporcionar formación científica, técnica, profesional y humanística en el más alto nivel, deben formar personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, respetuosas del medio ambiente, de las instituciones de la República Argentina y de la vigencia del orden democrático. Con el mismo fin se han tomado en cuenta las políticas de innovación productiva y de generación de empleo, impulsadas en los últimos años desde diferentes sectores de la sociedad y del Estado.

En un contexto social y productivo todavía marcado por desigualdades y por el requerimiento de personas calificadas para la innovación y para el desarrollo, es responsabilidad de las instituciones de educación superior, fundamentalmente de las Universidades diseñar estrategias a fin de garantizar las condiciones para el acceso y la igualdad de oportunidades: becas de apoyo para estudios universitarios, ofertas académicas con titulaciones alcanzables y con un valor intrínseco que garantice el ingreso al mundo laboral. También debe acompañar las políticas de empleo para graduados, lo cual supone abordar de manera sistemática la generación de espacios de producción y empleo estratégicos para el país (Plan Estratégico Formación Continua, 2011).

## 5. Síntesis de las razones que justifican el proyecto

Sobre la base de la caracterización expuesta pueden destacarse algunos rasgos que distinguirán la propuesta educativa de la UNSAdA.

En primer lugar, la creación de la UNSAdA se fundamenta en el desarrollo de las actividades impulsadas por el Centro Universitario Areco, bajo la responsabilidad académica de Universidades nacionales de prestigio, que suscribieron sus compromisos con el Ministerio de Educación, en el marco del Programa de Diagnóstico y Evaluación para la Educación Superior. Esto fue generando una masa académica crítica necesaria y suficiente para la existencia de una Universidad autónoma. También posibilitó la consustanciación de los habitantes de la región con la vida universitaria, con las oportunidades que presenta y con sus demandas.

En segundo lugar, la creación de la UNSAdA no ha sido un hecho totalmente novedoso para la sociedad de San Antonio de Areco, que —como se pudo apreciar en el punto 1.2 “Cronología de un objetivo: el impulso a la educación”— registra una larga tradición desde la década del 60 en la promoción de proyectos educativos. Esto permite inferir que la creación de la Universidad se visualiza como último eslabón en una cadena de esfuerzos que siempre intentó dar respuestas a las demandas en educación.

En tercer lugar, la UNSAdA desde el mismo momento de su creación asumió un marcado compromiso con la población y su territorio de influencia, dado que es fundamentalmente una *Universidad abierta* a todos los que tengan interés en cursar estudios universitarios y realicen el esfuerzo necesario para avanzar con calidad y responsabilidad en las actividades que emprenden.

dan, ya sean de docencia, de investigación o de extensión. En el caso particular de los jóvenes, evitará que deban trasladarse a centros urbanos alejados de su lugar de residencia para iniciar o culminar una carrera universitaria, y podrá también brindar formación superior a quienes por diversas circunstancias no han podido hacerlo anteriormente. Pero, además, la UNSAdA aspira ser un lugar de referencia que implique la radicación de otros jóvenes que no habitan en la región, en función de la amplia gama de especialidades que se cursarán en ella y de la calidad y excelencia que proyecta para el desarrollo de sus actividades.

En cuarto lugar, la UNSAdA ampliará su inserción regional, dado que está comprometida con los principales problemas e instituciones del contexto y del territorio donde se inserta. Como Universidad del siglo xxi esto no es incompatible con la instauración y profundización de vinculaciones nacionales e internacionales que le permitirán un desarrollo académico y científico-tecnológico de calidad. En este sentido, se aspira a formar un conjunto de técnicos y profesionales capaces de dinamizar el sector socioeconómico, que generen innovación en la región de influencia a través de diferentes estrategias.

En quinto lugar, merece una mención especial el compromiso que asume la UNSAdA con el mejoramiento de la calidad del sistema educativo en su conjunto. Tempranamente ha establecido relación con las instituciones de otros niveles educativos y se han diseñado diversas estrategias de articulación con ellos, implementadas una vez iniciadas las actividades universitarias.

Finalmente, la firma de convenios de colaboración con municipios, con instituciones de la región, con Universidades nacionales y con instituciones del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como la constitución de redes institucionales, ayudará a impulsar y concretar, de manera coordinada, acciones destinadas a mejorar la calidad de vida en la región a través de la resolución de problemas ambientales, de desarrollo industrial y socioproductivo de la zona; y mediante la elaboración de iniciativas superadoras que contribuyan sostenidamente a la construcción de un futuro mejor para todos los habitantes de la región.

## 6. Referencias

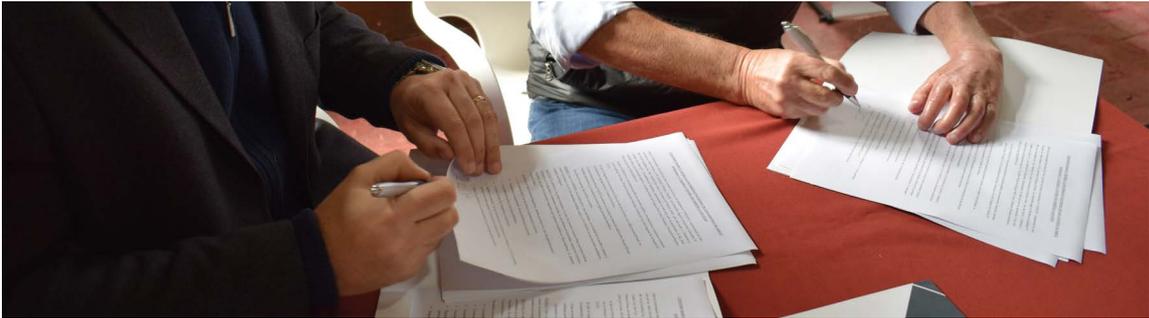
- (Buenos Aires) Ministerio de Economía. Subsecretaría de Coordinación Económica. Dirección Provincial de Estadísticas. (2010). *Población, superficie y densidad según partido. Provincia de Buenos Aires. Años 1980, 2001 y 2010*.
- (Buenos Aires) Ministerio de Economía. Subsecretaría de Coordinación Económica. Dirección Provincial de Estadísticas. (2014). *Distribución de la población de la provincia de Buenos Aires. Período 1947-2010*. Recuperado de <http://www.ec.gba.gov.ar/estadistica/Distribucionpoblacion.pdf>
- (Buenos Aires) Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología (2012). *Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020 (PEPBA 2020)*. Recuperado de <http://www.mp.gba.gov.ar/jefaturadegabinete/pepba/index.php>
- (Buenos Aires) Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología. Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería. (2016). Programa Distritos Productivos. Recuperado de <http://www.mp.gba.gov.ar/sicm/distritos/>
- (Buenos Aires) Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología. Mapa de Logística Portuaria de la Provincia de Buenos Aires (s/f). Recuperado de <http://intranet.mp.gba.gov.ar/mapa/>
- Consejo Federal de Inversiones (CFI). (2004). *Transporte de cargas con destino a las terminales portuarias de la provincia de Santa Fe*, Volumen I. Universidad Nacional de Rosario, Instituto de Estudios de Transporte.
- Consejo Federal de Inversiones (CFI). (2013). *Desarrollo y fortalecimiento de las cadenas de valor al interior de la provincia de Buenos Aires*. Informe Final. Fundación de las Américas. En <http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2013/01/49852.pdf>
- Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires (s/f). Recuperado de <http://www.vialidad.gba.gov.ar/indice.php?pagina=boton8>
- Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires. (2010). *Diseño Curricular para la Educación Secundaria: Marco General para el Ciclo Superior*. Recuperado de [http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/secundaria/marco\\_general\\_ciclo%20superior.pdf](http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/secundaria/marco_general_ciclo%20superior.pdf)
- Dirección Nacional de Vialidad. Órgano de Control de Concesiones Viales (OCCOVI) Corredores Viales Nacionales. (s/f). Recuperado de <http://web.archive.org/web/20140330195348/http://www.occovi.gov.ar/concesiones/corredores-viales.html>
- Dirección Nacional de Vialidad. Órgano de Control de Concesiones Viales (OCCOVI) Corredores Viales Nacionales. (s/f). Recuperado de <http://web.archive.org/web/20140330195348/http://www.occovi.gov.ar/concesiones/corredores-viales.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2011). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Índices de cuadros. Resultados definitivos.
- Lódola, A., Brigo, R. y Morra, F. (2010). *Economía de los Gobiernos municipales. Teoría y aplicaciones a la Argentina. Producción de los municipios de la provincia de Buenos Aires*. Proyecto PICT 799/2007 (Dirección: A. Porto). Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45923>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MINAGRI). (2011). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal (PEA2)*. En: [http://64.76.123.202/site/areas/PEA2/09Documento\\_de\\_proyecto/index.php](http://64.76.123.202/site/areas/PEA2/09Documento_de_proyecto/index.php)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT). Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2011). *Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*.
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. (2016). Secretaría de Hacienda, Subsecretaría de Coordinación Provincial. *Mapa de actividades provinciales relevantes*. Aires. Recuperado de <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/mapas/mapaActividades.php>
- Ministerio de Industria. (2016). *Registro Nacional de Parques Industriales*. Recuperado de [http://parques.industria.gob.ar/ver\\_parques.php](http://parques.industria.gob.ar/ver_parques.php)
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. (2011). *Planificación estratégica territorial (PET)*. Recuperado de <http://scripts.minplan.gob.ar/octopus/archivos.php?file=382>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2011). *Plan estratégico. Formación continua: Innovación y empleo*.

- *Argentina 2020*. Recuperado de <http://www.trabajo.gov.ar/downloads/formacioncontinua/planestrategico2020.pdf>
- Ministerio de Transporte. Comisión Nacional de Regulación del Transporte. (s/f). Mapas y Croquis, Red Ferroviaria de la República Argentina. Recuperado de <http://www.cnr.gov.ar/mapas-y-croquis>
- Municipalidad de San Antonio de Areco. (2016). Informe Centro Universitario Areco (CUA). Recuperado de <http://www.areco.gov.ar/cua/institucional>
- Municipalidad de San Antonio de Areco. Dirección de Turismo. (2014). *Plan Estratégico*. Recuperado de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/4299/DSADA-21%20-Plan%20Estrategico%20Tur%C3%ADstico%20San%20Antonio%20de%20Areco.pdf> sequence=1
- Portal Oficial de Argentina. (2016). <https://www.argentina.gob.ar/>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2010. Desarrollo humano en Argentina: trayectos y nuevos desafíos*. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/argentina\\_indh\\_2010.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/argentina_indh_2010.pdf)
- Universidad Nacional de La Plata (UNLP). (2006). *Plan de Ordenamiento Territorial de San Antonio de Areco. Informe Técnico*. Recuperado de <http://www.areco.gov.ar/sites/arecoconf/files/Informe%20T%C3%A9cnico.pdf>
- Universidad Nacional de Luján (UNLu). (s/f). Oferta educativa. Recuperado de <http://www.unlu.edu.ar/oferta.html>
- Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. (UNNOBA). (s/f). Oferta Académica. Recuperado de <http://www.unnoba.edu.ar/academica/oferta-academica/>
- Universidad Tecnológica Nacional-Regional Delta. (s/f). Carreras de grado. Recuperado de <http://www.frd.utn.edu.ar/node/118>
- Universidad Tecnológica Nacional-Regional San Nicolás (s/f). Oferta académica. Recuperado de <http://www.frsn.utn.edu.ar/frsn/index.asp>

#### **Fuentes documentales**

- Acta Complementaria N.º 927/15 entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de Quilmes (Convenio ME N.º 761/13). Año de suscripción: 2015.
- Acuerdo de Cooperación entre el Ministerio de Educación, la Universidad Nacional de Quilmes, la Universidad Nacional de San Martín y el Municipio de San Antonio de Areco (Convenio ME N.º 746/12). Año de suscripción: 2012.
- Contrato Programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de San Martín (Convenio N.º 760/13). Año de suscripción: 2013.
- Contrato Programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de Quilmes (Convenio ME N.º 761/13). Año de suscripción: 2013.
- Contrato Programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de La Plata (Convenio ME N.º 404/14). Año de suscripción: 2014.
- Contrato Programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (Convenio ME N.º 140/15). Año de suscripción: 2015.
- Contrato Programa entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de Lanús (Convenio ME N.º 686/15). Año de suscripción: 2015.
- Decreto N.º 710. Decreto del Poder Ejecutivo Municipal de San Antonio de Areco de Creación del Centro Universitario Areco. Dictado: agosto de 2012.
- Ley 26206. Ley de Educación Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina (2016).
- Ley 27213. Ley de Creación de la Universidad Nacional de San Antonio de Areco. Sancionada: 25 de noviembre de 2015. Promulgada: 2 de diciembre de 2015.
- Ministerio de Educación de la Nación. Resolución N.º 299. Creación del Programa de Diagnóstico y Evaluación para la Educación Superior. Dictada: 21 de setiembre de 2009.





## Capítulo 3 | Gobierno y Gestión

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRIMERA PARTE</b>                                     | <b>05</b> |
| <b>1. Introducción</b>                                   | <b>05</b> |
| 1.2. Gobierno de la Universidad                          | 08        |
| 1.2.1. Órganos colegiados                                | 09        |
| 1.2.2. Órganos ejecutivos                                | 10        |
| 1.2.3. Consejo Social                                    | 10        |
| 1.3. Gobierno de las unidades académicas                 | 10        |
| 1.3.1. Escuelas  | 10        |
| 1.3.2. Departamentos                                     | 12        |
| 1.4. Personal docente                                    | 12        |
| 1.4.1. Categorías de docentes                            | 13        |
| 1.4.2. Designación docente                               | 13        |
| 1.4.3. Dedicación horaria y duración en el cargo         | 13        |
| 1.5. Estudiantes y alumnos de pregrado, grado y posgrado | 15        |
| 1.6. Graduados   | 15        |
| 1.7. Personal no docente                                 | 15        |
| 1.8. Enseñanza   | 15        |
| 1.8.1. De grado y pregrado                               | 15        |
| 1.8.2. De posgrado                                       | 16        |
| 1.9. Investigación                                       | 16        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.10. Extensión  | 17        |
| <b>SEGUNDA PARTE</b>   | <b>18</b> |
| <b>1. Evaluación y autoevaluación institucional</b>                | <b>18</b> |
| 1.1. Autoevaluación institucional                                  | 21        |
| 1.2. Proceso de evaluación externa                                 | 21        |
| <b>TERCERA PARTE</b>   | <b>22</b> |
| <b>1. Planificación y gestión estratégica de las Universidades</b> | <b>22</b> |
| <b>CUARTA PARTE</b>  | <b>25</b> |
| <b>1. Organización de la gestión administrativa</b>                | <b>25</b> |
| <b>2. Secretarías</b>  | <b>27</b> |
| 2.1. Secretaría General  | 27        |
| 2.2. Secretaría Académica  | 28        |
| 2.3. Secretaría de Investigación e Innovación                      | 30        |
| 2.4. Secretaría de Extensión Universitaria                         | 31        |
| <b>3. TIC: Sistemas, administración de redes, conectividad</b>     | <b>32</b> |
| <b>4. Políticas de comunicación</b>                                | <b>36</b> |
| 4.1. Introducción  | 36        |
| 4.2. Comunicación externa e interna                                | 37        |
| <b>5. Referencias</b>  | <b>39</b> |



# PRIMERA PARTE

## 1. Introducción

La Universidad, como institución vinculada al resguardo, la generación, la transmisión y la difusión del conocimiento, lleva un recorrido de casi diez siglos. En ese devenir, la construcción de una Universidad nueva constituye un desafío: es preciso definir cuáles serán sus prioridades, sus funciones, sus métodos, su estructura, su participación, sus responsabilidades; y determinar cómo hacer para que la institución conserve el reconocimiento social heredado y, al mismo tiempo, tenga una estructura interna flexible que le permita alcanzar calidad educativa y desarrollar investigación e innovación en el contexto del tiempo y el lugar en los que debe cumplir su rol.

Desde la óptica de los estudios organizacionales, la Universidad es una institución intrínsecamente compleja. Esta característica es, en parte, resultado de la expansión de la población estudiantil, del avance de la ciencia y el conocimiento y también de las nuevas funciones que la Universidad ha asumido.

Las siguientes dimensiones, identificadas por García de Fanelli (2005), expresan la complejidad a la que nos referimos:

1. La multiplicidad de los fines organizacionales y su rol en la sociedad en la que se inserta.
2. El proceso decisorio definido por la autonomía académica e institucional, con la intervención de múltiples actores con diferente peso, el cual es determinado por la estructura interna de la organización y su relación con el contexto socioeconómico.
3. Los distintos mecanismos de coordinación y regulación que existen para las acciones universitarias.
4. La diversidad de programas y la diferenciación institucional que caracteriza al sistema de educación superior en general.

Uno de los aspectos en los cuales se refleja la complejidad de la Universidad lo constituye la multiplicidad de los objetivos que persigue. Aun cuando estos mantienen una estricta relación con sus tres funciones —docencia, investigación y extensión—, establecen además un conjunto de bienes sociales que propenden al desarrollo humano.

Estos objetivos pueden identificarse como:

- La formación de profesionales.
- La formación de científicos para la generación y transferencia del conocimiento.
- La formación de líderes sociales, económicos y políticos.
- La formación de ciudadanos dotados de mayor conocimiento y cultura general con el fin de generar una masa crítica independiente de cualquier dogma, tendencia política, etc.
- La producción de nuevo conocimiento científico.
- La producción de servicios de asistencia técnica, consultoría y transferencia tecnológica al sector productivo y a la comunidad.
- La constitución de un polo para el desarrollo económico y social de la región.
- La preservación y difusión de los valores sociales y culturales.

Esta diversidad de funciones y objetivos se traduce en una tensión o dilema entre la dinámica y flexibilidad que se requiere de las estructuras de gobierno y gestión y las tradiciones arraigadas en las comunidades académicas.

De un modo general, el gobierno universitario se caracteriza por a) niveles organizacionales múltiples, b) diversos canales de interacción entre y dentro de estos niveles y con el entorno externo, c) relativa debilidad del poder jerárquico en comparación con otros tipos de organizaciones, d) un sistema de valores denso y diverso propio de su cultura organizacional y e) una relación dinámica con el entorno político, social, económico y cultural. Como resultado, la autoridad es difusa; las estructuras se encuentran altamente fragmentadas; los propósitos son variados, complejos y no siempre complementarios; los objetivos son difíciles de medir y la autonomía coexiste con la dependencia de recursos (Birnbaum, 1988).

La complejidad de la gestión universitaria demanda a sus miembros distintas experiencias, conocimientos y habilidades, y esto debe reflejarse en su estructura.

La Universidad hoy requiere una combinación en sus estructuras de gobierno y gestión que refleje las tradicionales funciones básicas de docencia, investigación y extensión, con las nuevas funciones y capacidades solicitadas, en función de los diferentes objetivos y roles que se espera de ella; el resultado debe ser una estructura de gobernanza que permita superar los desafíos del siglo XXI.

De acuerdo con esto, la estructura de gobierno y gestión debe equilibrar esta tensión y reflejar el ser de la Universidad tradicional con el componente especial de su rol actual y futuro; es decir, debe tener tal flexibilidad como para adaptarse a los requerimientos del contexto, pero sin caer en cuestiones coyunturales, oportunidades temporales o urgencias funcionales o políticas.

La estructura debe ser lo suficientemente flexible para modificarse a medida que se alcancen los objetivos, cuando se presenten transformaciones en el entorno o se identifiquen nuevas metas;

pero lo suficientemente tradicional para fortalecer y mejorar el desempeño y la calidad de las acciones institucionales inherentes a las funciones centrales de la Universidad.

García de Fanelli (2005) plantea dos hipótesis en torno a las instituciones universitarias de acuerdo con su organización de la estructura de gobierno y gestión y su relación con el cambio organizacional y las transformaciones del entorno.

La primera hipótesis propone que las Universidades públicas son organizaciones flexibles que se adaptan a su entorno. En cierto modo ello explica que se encuentren entre las organizaciones sociales más antiguas que todavía persisten. Desde esta perspectiva, la diversidad organizacional refleja, por tanto, cambios en las estrategias y en las estructuras de las organizaciones en respuesta a las demandas del entorno, que presenta nuevas oportunidades y amenazas. Las organizaciones ajustan sus estrategias y estructuras para hacer frente a las contingencias generadas por el flujo del trabajo y por las incertidumbres del ambiente. La teoría de la dependencia de los recursos pone así el acento en el cambio estructural, que neutraliza las incertidumbres planteadas por el entorno. Dentro de este último enfoque, la acción de los individuos resulta determinante para producir este cambio. Podríamos asociar esta hipótesis con la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Donaldson, 1995). En el campo de la educación superior, los movimientos en pro del fortalecimiento de la cúspide institucional, del liderazgo del ejecutivo y de la utilización de la planificación estratégica responden a esta visión de la relación entre la Universidad y su entorno (García de Fanelli, 2005)

De acuerdo con la segunda hipótesis, las Universidades públicas son organizaciones que presentan altos índices de inercia estructural. La presión de la inercia que ejercen las estructuras centrales de las organizaciones impide que estas cambien radicalmente. Sin embargo, son más permeables a la incorporación del cambio tecnológico. Las nuevas tecnologías pueden ser fácilmente copiadas e incorporadas dentro de las organizaciones. Hay, por tanto, límites objetivos al cambio que pueden llevar adelante las autoridades. Estos límites están impuestos por la forma organizacional (características del sistema de control, las normas que guían el comportamiento, la estructura de incentivos), la escasez de recursos, los patrones de competencia dentro y entre organizaciones y las limitaciones que presenta la decisión racional. Este enfoque corresponde a la teoría ecológica de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1989). Las políticas de reforma parten implícitamente de la hipótesis de la inercia, pero confían en la capacidad de los instrumentos para remover las rigideces (García de Fanelli, 2005).

En el país la mayoría de las Universidades parece enmarcarse en la segunda hipótesis. Lejos de observarse una respuesta adaptativa de las Universidades frente al entorno cambiante de las políticas y de la sociedad, como afirma la teoría de la contingencia, las instituciones muestran un alto nivel de inercia estructural que se explica por la multiplicidad de objetivos e intereses a los que sirven.

Si bien las organizaciones son creadas para llevar adelante ciertas acciones colectivas específicas, consumen gran parte de sus recursos en su construcción y administración. En este proceso, las organizaciones suelen desarrollar fines propios, muchas veces desconectados de los fines colectivos para los cuales fueron creadas y de las intenciones de las autoridades. Cuando los miembros de una Universidad tienen intereses diversos, los resultados organizacionales dependen de la política interna de la institución y del balance de poder entre los diversos grupos (Hannan y Freeman, 1989).

Desde una posición que busca alcanzar una síntesis entre ambos enfoques, se podría sostener que, aunque su estructura central presenta altos niveles de inercia estructural, la organización

universitaria cambia como respuesta activa frente a su entorno, a través del proceso de diferenciación estructural y funcional, sin afectar el núcleo duro. Por supuesto, esto crea nuevos problemas de integración y cohesión entre sus partes. Así, sin cambiar los cimientos organizacionales se anexan nuevas unidades periféricas a la organización.

Tal como señala B. Clark (1998), en la definición de las estructuras universitarias se pueden identificar senderos de transformación organizacional. Estos senderos están conformados por cinco rasgos:

1. Un núcleo reforzado de conducción institucional: un grupo centralizado que actúa descentralizadamente y que combina valores académicos y capacidades de gestión para administrar el cambio.
2. Una periferia de desarrollo expandida: un anillo de unidades flexibles situadas en la interfaz entre la Universidad y la sociedad, que promueve acciones de integración, cooperación y colaboración.
3. Una base discrecional de financiamiento: la diversificación de las fuentes de recursos, que otorga libertad y flexibilidad para accionar.
4. Una retaguardia estimulada: las secciones más tradicionales de la Universidad, que se ven estimuladas a cambiar por su interacción con las más dinámicas.
5. Una ideología emprendedora: valores que se transmiten a todo el cuerpo institucional favoreciendo comportamientos activos.

Estas son las características que deben subyacer en la estructura de gobierno y gestión de una Universidad para que pueda equilibrar tradición e innovación, vencer la inercia, tener flexibilidad e incorporar un diseño inteligente con capacidad de absorber las transformaciones del entorno para convertirlas en fortalezas institucionales.

## 1. 2. Gobierno de la Universidad

El Gobierno de la Universidad se estructura a partir de los principios de la Reforma Universitaria de 1918, y de lo establecido por el marco regulatorio de la Ley N.º 24521 de Educación Superior y sus modificatorias.

En Argentina, el gobierno de las Universidades nacionales es centralmente de carácter colegiado, tal como establece el marco regulatorio aplicable y las tradiciones históricas de la Universidad.

La conformación de los cuerpos colegiados se realiza a partir del principio de cogobierno, conquista histórica de la Reforma Universitaria reflejada en el marco regulatorio de la Educación Superior. En la organización de la UNSAdA este principio rector se refleja en la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior para la Universidad; y los Consejos Directivos para las unidades académicas.

La UNSAdA se organiza de acuerdo con un modelo matricial de escuelas y departamentos, con responsabilidades y ámbitos de intervención claramente diferenciados y, a su vez, complementarios, lo cual da lugar a una mejor organización para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.

## 1. 2.1. Órganos colegiados

### Asamblea Universitaria

La Asamblea Universitaria es el máximo órgano de gobierno y, por lo tanto, de decisión de la Universidad. Tiene competencia en temas específicos que hacen al devenir institucional, tales como la modificación del Estatuto, la definición de los principios y bases que guiarán su accionar y la elección del rector como la máxima autoridad ejecutiva. Está constituida por quince miembros titulares, con voz y voto, y por otros tantos suplentes. La distribución entre los claustros, la forma de elección de los asambleístas y los requisitos para ser electos, y la duración de los mandatos, están establecidas en el Estatuto de la Universidad; todos los asambleístas podrán ser reelectos.

La incorporación de representantes de los graduados, tanto en este cuerpo como en cualquier otro de los cuerpos colegiados, y en qué proporción y condición lo hacen, será analizada por la comunidad universitaria, a través de sus representantes, cuando el número de graduados de la UNSAdA sea suficiente, motivo por el cual en esta oportunidad no se hacen consideraciones al respecto.

Las sesiones de la Asamblea Universitaria son presididas por el rector, quien solo tiene voto en caso de empate, actuando como secretario del cuerpo el secretario general de la Universidad. Sesionará todas las veces que sea convocada por el Consejo Superior o por iniciativa del presidente del cuerpo, o por iniciativa de más de la mitad de sus miembros totales. Sus funciones esenciales son:

1. Analizar la posible modificación de los artículos del Estatuto de la Universidad que le sean indicados por el Consejo Superior.
2. Elegir al rector, así como también aceptar su renuncia y/o determinar su remoción.

### Consejo Superior

El gobierno directo de los asuntos universitarios recae sobre otro órgano colegiado: el Consejo Superior. Está constituido por once miembros titulares, con voz y voto, y por otros tantos suplentes. La distribución entre los claustros, la forma de elección de los consejeros superiores y los requisitos para ser electos, y la duración de los mandatos, también están establecidas en el Estatuto universitario; todos los consejeros superiores podrán ser reelectos.

Sus sesiones son presididas por el rector, quien solo tiene voto en caso de empate; el secretario general de la Universidad actúa como secretario del cuerpo. Sesionará todas las veces que sea convocado por el presidente del cuerpo, haciéndolo, como mínimo, una vez por mes entre los meses de marzo y diciembre. También podrá reunirse por iniciativa de más de la mitad de sus miembros totales. Sus funciones esenciales son:

1. Designar al vicerrector de la Universidad y a los directores de departamentos, a propuesta del rector.
2. Crear las escuelas y departamentos.

3. Elaborar y mantener actualizada toda la normativa por la que rige el funcionamiento de la Universidad.
4. Ser control de legitimidad de todas las actuaciones universitarias.
5. Resolver, como última instancia administrativa, las controversias que se produzcan en la Universidad.

## **1. 2.2. Órganos ejecutivos**

Los órganos ejecutivos del gobierno universitario son unipersonales. En el caso de la Universidad lo ejerce el rector con la asistencia de los secretarios, subsecretarios y responsables de áreas de gestión que este determine; y en las unidades académicas, los directores de las mismas.

### **Rector**

Es el responsable de la administración y la gestión de la Universidad. Asimismo, será quien deba expresar en acciones los lineamientos políticos y los objetivos institucionales que establezcan los órganos colegiados. Deberá ser o haber sido profesor ordinario de la UNSaA y tener una antigüedad de al menos dos años como profesor. Es designado por la Asamblea Universitaria. Su mandato tendrá una duración de cuatro años, pudiendo ser reelecto. Será asistido en sus funciones por las siguientes Secretarías: 1) General, 2) Académica, 3) de Investigación e Innovación, 4) de Extensión. Además, el rector podrá crear otras secretarías, subsecretarías o áreas de gestión en el caso de que lo considere necesario.

### **Vicerrector**

Debe cumplir los mismos requisitos que el rector y sustituye al rector en su ausencia. Es designado por el Consejo Superior a propuesta del rector.

## **1. 2.3. Consejo Social**

Será un cuerpo asesor de la Universidad. Para su integración se convocará a representantes de los municipios del territorio definido como región de influencia; a representantes distritales de la educación, de la salud, así como a representantes de los colegios profesionales, de entidades de bien público de entidades intermedias, cámaras y fuerzas vivas, entre otros.

Tendrá por objetivos generar un espacio en el que se analice la realidad regional, sus capacidades y potencialidades, en pos de un desarrollo regional equilibrado y sostenible, con la cooperación y asociación de la Universidad como actor central del proceso. Será presidido por el rector, en tanto que el secretario general de la Universidad actuará como secretario del cuerpo. Asimismo, el cuerpo redactará su propio reglamento interno de funcionamiento.

## **1. 3. Gobierno de las unidades académicas**

### **1. 3.1. Escuelas**

Las escuelas constituyen el ámbito curricular de la organización universitaria. Las escuelas son las

unidades académicas de la Universidad encargadas de coordinar e integrar el desarrollo de uno o más planes de estudio o carreras de pregrado y grado, teniendo la responsabilidad de propiciar y mantener la necesaria y armónica integración disciplinar e interdisciplinar, según las exigencias de cada una de ellas. Por otra parte, se ocuparán de la actualización permanente y la integración con las actividades de investigación y extensión de la Universidad, en vinculación con las carreras que en ella se dictan.

Las escuelas estarán gobernadas por el Consejo Directivo, como órgano colegiado de decisión, y por el director como responsable de la gestión ejecutiva de las mismas.

### **Consejo Directivo**

Está constituido por siete miembros titulares, con voz y voto, y por otros tantos suplentes; su distribución está establecida en el Estatuto de la Universidad. La incorporación de los graduados a los órganos de cogobierno será analizada cuando el crecimiento institucional y la existencia de estos así lo requieran.

Sus sesiones son presididas por el director de la escuela, quien solo tiene voto en caso de empate. El secretario del cuerpo será el secretario académico de la escuela. La forma de elección de los consejeros directivos y los requisitos para ser electos, y la duración en el mandato también están establecidos en el Estatuto universitario. Todos los consejeros directivos podrán ser reelectos.

El Consejo Directivo sesionará todas las veces que sea convocado por el presidente del cuerpo, haciéndolo, como mínimo, una vez por mes entre los meses de marzo y diciembre. También podrá reunirse por iniciativa de más de la mitad de sus miembros totales. Sus funciones esenciales son:

1. Elaborar, y mantener actualizada, toda la normativa por la que se rige el funcionamiento de la escuela, y que no esté contenida ni en el Estatuto ni en la aprobada por el Consejo Superior.
2. Ocuparse del correcto desarrollo y de la permanente actualización temática de las carreras que se dicten en la escuela.
3. Establecer las formas de coordinación y ejecución, en el ámbito de la escuela, de las políticas de investigación, transferencia y extensión definidas por el Consejo Superior.
4. Resolver, como primera instancia administrativa, las controversias que se produzcan en la escuela.

### **Director de las unidades académicas**

Deberá ser o haber sido profesor ordinario de la UNSAdA y tener al menos dos años de antigüedad como profesor. Es designado por el voto de la mitad más uno (actualmente cuatro votos) de los integrantes del Consejo Directivo. Durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelecto. Será asistido por un secretario académico designado por el director de la escuela.

### **Secretario académico**

Será designado por el director de la escuela y tendrá como función principal asistirlo en el desarrollo cotidiano de las actividades de la escuela. Sus funciones específicas son:

1. Coordinar con los docentes el desarrollo de las asignaturas de la carrera y las obligaciones académicas comprometidas.
2. Asesorar al director de la escuela y al Consejo Directivo sobre aspectos tendientes a mejorar la calidad de la carrera, para el mejor aprovechamiento de la enseñanza impartida.
3. Asesorar a los alumnos de la carrera sobre temas vinculados al desempeño académico.
4. Supervisar las tareas de gestión académico-administrativa relacionadas con las carreras, así como todas aquellas tareas derivadas de la función que sean requeridas.

### **1. 3.2. Departamentos**

Los departamentos constituyen los núcleos disciplinares y los integran los docentes de una misma disciplina o área del conocimiento, o de áreas de conocimientos afines según los casos.

Los equipos docentes de las distintas áreas son los responsables de atender las necesidades curriculares planteadas por la oferta de pregrado, grado y posgrado académico, y la conformación de grupos de investigación, transferencia y extensión en el marco de las políticas de la Universidad.

Cada departamento estará coordinado por un director e integrado por los docentes pertenecientes a su área de competencia. El Director del departamento es el responsable de planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento de todas las actividades académicas del departamento. Asimismo, contribuirá en la coordinación de las actividades de investigación, transferencia y extensión, en el ámbito de su departamento, y podrá actuar como nexo con el secretario del área y con los directores de las escuelas.

### **1. 4. Personal docente**

En el nuevo modelo educativo el docente es quien debe guiar, ayudar y colaborar con los alumnos en su proceso de aprendizaje y generar un ambiente propicio para la búsqueda y generación del conocimiento, a fin de despertar vocaciones científicas y profesionales.

Debe ponerlos en crisis y hacer del espacio de enseñanza un lugar para la transmisión de valores democráticos, ciudadanos y de solidaridad; para la búsqueda de la verdad y la formación de universitarios de excelencia. Asimismo, es su deber generar el compromiso del estudiante con las problemáticas sociales.

Su objetivo central consiste en lograr que el estudiante haga el mayor esfuerzo intelectual posible y, además, que este sea plenamente fructífero.

Además del perfil específico que cada carrera demandará de sus docentes, estos deberán, en función de sus dedicaciones horarias, desempeñarse como investigadores y llevar adelante tareas de extensión universitaria.

La esencia del quehacer universitario es la difusión del conocimiento a través de la docencia, la investigación y la extensión, que se complementan y fortalecen mutuamente para lograr un equi-

libro que asegure la construcción de un paradigma de formación que integre la ciencia y la formación profesional; la teoría y la práctica.

### **1. 4.1. Categorías de docentes**

La UNSAdA establece las siguientes categorías docentes: 1) Profesores, que podrán ser: a) titulares, b) asociados y c) adjuntos. 2) Auxiliares docentes, que podrán ser a) jefes de trabajos prácticos, b) ayudantes diplomados y c) ayudantes alumnos.

1. Existirán, además, los siguientes grados académicos honorarios:
2. Profesor emérito: para los profesores ordinarios de la casa que hayan cumplido sesenta y cinco años de edad y posean méritos de excepción.
3. Profesor consulto: para los profesores ordinarios de la casa que hayan cumplido sesenta y cinco años de edad y posean méritos significativos.
4. Profesor honorario: para aquellos profesores que, teniendo méritos de excepción, no sean profesores ordinarios de la casa.
5. Doctor *honoris causa*: para quienes, ya sea que pertenezcan o no a la institución, posean méritos de excepción en materia académica, científica, política, cultural o social.

### **1. 4.2. Designación docente**

Todos los docentes de la UNSAdA serán designados por concurso público de antecedentes, méritos y oposición, y recibirán la designación de “ordinarios”. En casos excepcionales, o mientras se sustancia el respectivo concurso, los docentes serán designados con carácter de “interinos” por el rector.

Los profesores de otras Universidades o las personas con méritos relevantes, que sean invitados a dictar clases o realizar cualquier otro tipo de actividad académica en la UNSAdA por lapsos determinados, podrán ser designados como profesores invitados. Para casos especiales, con objetivos acotados y bien definidos, se podrá recurrir a la figura del profesor contratado.

No habrá promoción automática en ningún caso; solo se podrá acceder a un cargo de mayor categoría ganando el correspondiente concurso.

### **1. 4.3. Dedicación horaria y duración en el cargo**

Las dedicaciones horarias de los docentes de la UNSAdA serán las siguientes: 1) Simple, correspondiente a diez horas semanales de actividad. 2) Semiexclusiva, correspondiente a veinte horas semanales de actividad. 3) Exclusiva, correspondiente a cuarenta horas semanales de actividad.

Los cargos concursados garantizan y exigen una dedicación horaria mínima simple. Los docentes ordinarios, una vez designados, podrán solicitar desempeñar su cargo con una dedicación mayor; a tal fin presentarán una propuesta de plan de trabajo de investigación, transferencia o extensión que la justifique.

La duración en el cargo, según las categorías docentes, está establecida en el Estatuto de la Universidad.

## 1. 5. Estudiantes y alumnos de pregrado, grado y posgrado

Son los estudiantes que ingresan a las distintas actividades de la Universidad. El Consejo Superior establecerá las condiciones de acceso a los estudios, en el marco de condiciones de igualdad, atendiendo a las capacidades y esfuerzos personales, de conformidad con lo establecido por la Constitución nacional.

Los alumnos de la Universidad son todos aquellos que cumplan con las condiciones de admisibilidad que determina el Consejo Superior, y revestirán las siguientes categorías:

### De grado y pregrado

- Alumnos regulares: son aquellos que, habiendo permanecido en la Universidad un tiempo menor que el doble de los años que debe durar la carrera que cursan, hayan aprobado por lo menos dos materias por año, salvo cuando el plan de estudios correspondiente prevea menos de cuatro asignaturas anuales, en cuyo caso, deberán aprobar una como mínimo.
- Alumnos no regulares: son aquellos que, habiendo perdido la condición de regular, están en condiciones reglamentarias de recuperarla.
- Alumnos vocacionales: son aquellos que, sin estar inscriptos en la o las carreras a la o las que una materia pertenece, obtienen autorización para cursarla.

### De posgrado

- Alumnos de posgrado: son aquellos que estén cursando estudios de posgrado y mientras obtienen su titulación o certificación correspondiente.
- Asimismo, la UNSAdA también recibirá alumnos de intercambio de otras instituciones universitarias, que podrán participar de las actividades académicas de una carrera sin estar inscriptos, con previa autorización para cursar una o más asignaturas, en virtud de los términos de los convenios suscriptos.

## 1. 6. Graduados

Los graduados de la UNSAdA serán aquellos alumnos que hayan obtenido en la Universidad su título de pregrado o grado, en cumplimiento con el plan de estudios correspondiente y con la normativa vigente.

La Universidad tendrá como política central mantener un contacto permanente con sus graduados para facilitar, mediante un adecuado intercambio de información, la materialización del concepto de "educación permanente durante toda la vida", y con el propósito de retroalimentarse a partir de su experiencia profesional, lo cual contribuirá al crecimiento de la Universidad.

No obstante, la incorporación, la forma, el número y demás particularidades de la participación de los graduados en los claustros será considerada por la comunidad universitaria cuando su número sea el suficiente y necesario para su integración a los órganos del cogobierno.

## **1. 7. Personal no docente**

El personal no docente es el encargado de realizar las tareas de apoyo que requiere la actividad universitaria en todos sus aspectos. De allí la importancia de que estos posean una preparación adecuada y se desarrollen con ese fin programas permanentes de formación y actualización.

En el caso particular de la UNSAdA, se tenderá a una estructura de funcionamiento con procesos informatizados y, por ello, resulta particularmente importante el buen nivel de preparación, la capacidad de iniciativa y el permanente espíritu de actualización y superación de todo su personal administrativo, técnico y de mantenimiento.

Sobre la base de esta realidad se han establecido los criterios de ingreso, permanencia y promoción del personal no docente en consonancia con el Decreto 366/06 que establece el Convenio Colectivo para los Trabajadores No Docentes de las Universidades Nacionales.

El acceso a cualquier cargo no docente de la UNSAdA se realizará mediante concurso abierto de antecedentes y méritos. En estas condiciones el trabajador adquiere la estabilidad laboral que la legislación vigente establece sobre la materia. La promoción para cargos de mayor jerarquía también responderá a un proceso de concurso cuya modalidad será definida por la reglamentación que al efecto dicte el Consejo Superior de la Universidad.

En casos de urgencia, y mientras se sustancia el correspondiente concurso, el rector podrá designar personal no docente con carácter de "interino". Para resolver situaciones puntuales podrá designarse personal no docente "contratado".

La UNSAdA programará y desarrollará cursos específicos de actualización en las diferentes áreas del accionar no docente, en particular y obligatoriamente, cuando se prevea algún cambio tecnológico o de funcionamiento interno que requiera de los trabajadores el dominio de determinados saberes particulares. Asimismo, facilitará la participación de los no docentes en cursos y capacitaciones organizadas por otras instituciones para el fortalecimiento de su desempeño en el área específica.

Como todo otro integrante de la sociedad, y en las mismas condiciones, el no docente tendrá acceso a cualquiera de las actividades universitarias disponibles.

## **1. 8. Enseñanza**

### **1. 8.1. De grado y pregrado**

La oferta académica de pregrado y grado dará respuesta a las pautas de creación de la UNSAdA en cuanto a la industrialización de la ruralidad, la producción agropecuaria y el desarrollo socioeconómico. También expresará los requerimientos regionales respecto de la formación de recursos

humanos, lo que expresa la vinculación con la región de influencia definida, así como también deberá ser de carácter complementaria a la oferta de educación superior de la región.

La oferta académica de pregrado y grado será definida por el Consejo Superior y coordinada por la Secretaría Académica de la Universidad. La gestión de las carreras corresponderá a las escuelas, a los directores de las escuelas y a los Consejos Directivos de las mismas. Serán quienes elaborarán los planes de estudios, los programas de las asignaturas, y definirán, además, el perfil de los docentes que serán requeridos a los departamentos, el perfil de los graduados, así como la integración de las actividades de investigación, transferencia y extensión con el desarrollo de las carreras de pregrado y grado, y las propuestas en formación de posgrado.

Para acceder a los estudios de pregrado y grado se deberá ser alumno inscripto en la Universidad y completar los requisitos de inscripción establecidos.

### **1. 8.2. De posgrado**

Los posgrados que ofrezca la UNSaDA serán pertinentes a los requerimientos de la región y tendrán sustento en sus desarrollos académicos y científico-tecnológicos.

Las carreras de especialización, las maestrías, los doctorados y los cursos de posgrado que ofrezca la Universidad tendrán como objetivo central la formación de docentes y docentes investigadores para fortalecer las funciones básicas de la Universidad y contribuir al desarrollo socioproductivo de la región, así como la actualización y formación de los profesionales de la región con el fin de mejorar el tejido productivo y social.

La creación e implementación de distintas carreras de posgrado tendrá relación directa con las ofertas académicas de grado y con las líneas prioritarias de investigación y áreas de vacancia que se definan en la región de influencia de la Universidad. El Consejo Superior aprobará las carreras y cursos de posgrado y dictará la reglamentación de las actividades.

La oferta de posgrado podrá ser propia, o por convenio, y será coordinada académica y administrativamente por la Secretaría Académica de la Universidad, la cual tendrá a su cargo la planificación, el seguimiento y la supervisión del diseño curricular de los posgrados, con arreglo a la reglamentación. Se podrá a su vez designar, para las carreras, un director. Los docentes del posgrado serán provistos por los departamentos o contratados a tal fin.

Se mantendrá un permanente y estrecho contacto entre las unidades académicas de la Universidad, los departamentos y las secretarías dependientes del Rectorado para la definición de las carreras y cursos en función de las necesidades de formación y especialización.

Las propuestas de realización de carreras o cursos de posgrado —doctorados, maestrías, especializaciones, cursos de actualización, entre otros— podrán tener diverso origen: el Consejo Superior, las escuelas, los departamentos, instituciones externas a la Universidad. Dicha implementación deberá ser aprobada por el Consejo Superior.

## **1. 9. Investigación**

La sociedad actual exige de la Universidad la producción de conocimiento científico-tecnológico

que permita brindar soluciones creativas a las problemáticas sociales. La tradición universitaria argentina señala a las Universidades como las aportantes fundamentales a la estructura de producción científica y tecnológica, puesto que concentran el mayor número de investigadores y de recursos físicos y económicos para llevar adelante las investigaciones. Se les reconoce también un rol esencial en la formación de recursos humanos.

A esta función sustantiva de la Universidad, debe añadirse la demanda actual por la transferencia de ese conocimiento al medio socioproductivo y por la innovación en el campo de las soluciones tecnológicas y científicas a las problemáticas relevadas.

La investigación en la UNSAdA tendrá una impronta regional y de estrecha vinculación con su contexto socioeconómico. Se basará en la excelencia de su actividad y en su sustentabilidad. Las tareas de investigación se organizarán, según corresponda, en grupos, centros, laboratorios e institutos.

La investigación será llevada a cabo por los docentes dependientes de los departamentos, en el marco de la libertad académica, pero en correlato con la oferta académica de grado y posgrado de la Universidad. Se buscará la conformación de grupos de excelencia, con la participación de los alumnos, para los cuales se contará con acciones específicas destinadas a despertar las vocaciones científicas.

La coordinación de las líneas de investigación con las áreas prioritarias y/o de vacancia para la generación de conocimiento e innovación, así como para la formación de recursos humanos altamente capacitados, será responsabilidad de la Secretaría de Investigación e Innovación de la Universidad. Desde esta área de gestión también se coordinará la política de protección intelectual de los resultados de las actividades científico-tecnológicas, al igual que de producción de bienes y servicios de la Universidad.

## 1. 10. Extensión

La extensión universitaria es una de las tres funciones sustantivas de la Universidad; es una actividad compleja que requiere de la intervención transdisciplinar, de diversas técnicas, medios y procedimientos con distintos objetivos. Estas características hacen que se trate de una actividad que necesita cierta flexibilidad por parte de la organización, así como de sus actores, y cuyos límites difusos generan cierta confusión en las comunidades universitarias con otras actividades (Vega, R., 2010).

El objetivo de la extensión universitaria es promover el desarrollo cultural, la transmisión y transferencia del conocimiento y la cultura a los distintos sectores sociales de la comunidad. Comprende todas aquellas actividades tendientes a consolidar el vínculo entre la Universidad y la sociedad.

La extensión universitaria tiene como protagonistas a todos los claustros y a los integrantes de la comunidad; a la sociedad en su conjunto. Será gestionada por la Secretaría de Extensión e involucrará todas las actividades universitarias, pues se trata de un vehículo en la interacción recíproca Universidad-Sociedad, lo cual configura la pertinencia social de la institución.

Las actividades de extensión serán, principalmente, actividades de preservación y difusión cultural, seminarios y conferencias de temas de actualidad y de interés sociopolítico, actividades específicas para niños, jóvenes y adultos mayores, formación en oficios y actualización profesional, entre otras.

Estas actividades se estructurarán mediante programas definidos como espacios de coordinación entre objetivos y recursos, para el alcance de los fines establecidos. Se fomentará la participación activa en ellas de alumnos y del personal docente, así como también de actores sociales, políticos y científicos de relevancia.

Los cursos de extensión, que serán de corta duración (menos de un año), tendrán ingreso libre para todos los que deseen tomarlos, salvo cuando se trate de actualizar o adquirir conocimientos referidos a algún arte o técnica específicos, en cuyo caso es posible que sea necesario demostrar la posesión de determinados conocimientos previos sobre el tema.

La extensión universitaria deberá, además, fortalecer la relación institucional con otras organizaciones sociales, gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, para fortalecer el compromiso social de la Universidad.

## SEGUNDA PARTE

### 1. Evaluación y autoevaluación institucional

El desafío que asume la UNSaDA consiste en responder constructivamente a su etapa de desarrollo, sin ceder a las presiones exógenas impuestas por la nueva coyuntura internacional de la globalización y sin caer en la inmovilidad conservadora de resistirse al cambio en los patrones tradicionales de la Universidad.

La búsqueda de nuevas estrategias para la construcción de bases innovadoras, preservando la vocación pública al servicio de la sociedad, tanto a nivel local, nacional, regional como internacional, supone una actitud creativa diferente ante los nuevos dilemas, destinada a lograr mejoras en la calidad, en la pertinencia y en la equidad.

La calidad de la educación superior no puede analizarse en forma dissociada de su pertinencia: la calidad no es un atributo abstracto que se traduce en determinada propiedad o conjunto de propiedades inherentes a un objeto relativo a otros patrones de referencia. La calidad es un juicio de valor que se construye socialmente y, en consecuencia, implica la elección de un sistema valorativo en el interior de un determinado espacio social.

Aceptada la legitimidad de la discusión sobre la calidad en el contexto de la educación superior, se hace necesario construir socialmente el juicio valorativo, de modo que el concepto de calidad no se vuelva absoluto, sino que guarde una estrecha relación con el sistema de valores del medio social con el que está relacionada la Universidad, como institución social. Es decir, sin perder de vista su pertinencia; sus vinculaciones con el conjunto del sistema educativo, el ámbito sociocultural, el sector político y el Estado.

La vinculación entre calidad y pertinencia es uno de los presupuestos fundamentales en el abordaje del tema valorativo, cuyo instrumento de afiliación para ambas dimensiones debe ser un proceso de evaluación institucional orientado hacia un triple objetivo: mejorar la calidad de la educación superior, mejorar la gestión universitaria y rendir cuentas a la sociedad.

Los requerimientos del nuevo milenio para la Universidad son:

**Conciliar:** 1) calidad y cantidad; 2) cultura general y profesionalización; 3) igualdad y diversidad, habiendo un consenso en cuanto a que el Estado debe permanecer como garante de que el servicio público de la enseñanza superior resguarde el derecho de todo ser humano a aprender.

**Asegurar:** 1) la autonomía de las Universidades; 2) que la asociación entre las Universidades y otros actores sea reforzada y encuadrada con flexibilidad; 3) que la conciliación entre la autonomía de las Universidades, el mantenimiento del papel del Estado y el desarrollo de asociaciones con otras instituciones pasen por una mejora de la evaluación de la enseñanza superior.

Tres son los elementos esenciales del concepto de calidad aplicable a las instituciones de educación superior.

En primer lugar, la calidad no es un concepto absoluto, sino relativo a un determinado patrón de referencia adoptado. Esto significa que en un universo de instituciones de enseñanza superior situadas en contextos socioeconómicos diferentes es posible que se configuren diferentes patrones de calidad en el proceso de la relación necesaria entre calidad y pertinencia.

El segundo elemento implica, como consecuencia de lo anterior, la necesidad de que se establezca un sistema valorativo, dentro de los varios sistemas posibles en un determinado concepto de sociedad, a fin de evitar los riesgos de transformar la calidad en un ideal construido teóricamente o en una utopía de referencia, ya que, en ambos casos, son construcciones desvinculadas de un determinado medio social.

Finalmente, el tercer elemento, de naturaleza metodológica, se refiere a la necesidad de que, para establecer un juicio de valor sobre la calidad de la enseñanza superior, es indispensable que se introduzcan elementos comparativos. Al mismo tiempo, es preciso tener en claro que no se puede evaluar la calidad de forma parcial, porque lo que caracteriza a la calidad académica es un conjunto de atributos que afecta la mejora del desempeño.

La evaluación de las instituciones universitarias es una práctica generalizada en los países europeos y tiene larga tradición en los países de cultura anglosajona. Las experiencias van desde los Estados Unidos, donde los sistemas de evaluación surgen por la necesidad de permitir el trasvase de estudiantes entre instituciones y para poder realizar una valoración de la calidad de los títulos profesionales, hasta el modelo de Australia, donde la agencia estatal HERDSA (Higher Education Research and Development Society of Australasia) prepara metodológicamente las revisiones que realizan las Universidades de modo que el control sobre ellas se ejerce mediante autoevaluaciones cada tres años.

Todas las experiencias orientan sus efectos hacia investigaciones sobre eficiencia, revisión de programas y planificaciones estratégicas. En la Unión Europea el interés por la calidad surge, entre otros factores, por la necesidad de gestionar más eficazmente el gasto social, orientar a los estudiantes hacia mejores posibilidades de empleo y desarrollar una educación adecuada a una sociedad de alta tecnología

Resulta imprescindible mencionar los aspectos que deben caracterizar también los próximos pasos en la evolución del sistema universitario en nuestro país en las próximas décadas. Estos son el binomio autonomía-rendimiento social o eficacia, la participación de la sociedad en el establecimiento de las prioridades universitarias (oferta educativa y prioridades de investigación), la utilización de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la formación, y los problemas de adaptación que plantea el modelo de educación a lo largo de toda la vida, o educación permanente, junto con las competencias que deben adquirirse para el nuevo mundo del trabajo.

Por todo lo expuesto, se ha decidido proponer un Programa de Evaluación Institucional desde una óptica particular que se adapte a la idea de Universidad que se ha expuesto; tendrá carácter de permanente y sus objetivos serán:

1. Evaluar, desde la perspectiva más amplia, los problemas y los programas académicos.
2. Colaborar con las unidades académicas y los organismos evaluados en la identificación de áreas en las que deseen crecer y trabajar junto con ellos para garantizar que tal desarrollo tenga posibilidades de llevarse a cabo.
3. Lograr que la información básica y cualitativa esté disponible para la administración central de la Universidad, de modo que pueda ser utilizada para la ubicación y reubicación de recursos.
4. Demostrar que el programa de evaluación es efectivo y asegurar que las evaluaciones sean utilizadas para el impulso de un proyecto de calidad institucional creciente.
5. Poner en evidencia que una consideración introspectiva rigurosa, realizada mediante un programa adecuado de diagnóstico y planeamiento estratégico, puede ofrecer la mejor garantía de respeto institucional que una Universidad puede exigir a cualquier observación externa.
6. Dar respuesta a los requerimientos de la sociedad contemporánea cumpliendo con los principios de confiabilidad y transparencia que exige la ética social.
7. Actualizar los ideales fundacionales que le otorgan una identidad inconfundible y exponerlos como reafirmación de esa identidad.
8. Fortalecer la presencia de la Universidad pública en el contexto del diseño de las políticas educativas nacionales.
9. Brindar una visión integrada y unificada de la UNSaDA, desde la complejidad y actividad de sus áreas disímiles, que sea el sustento de un proyecto nominal de vida universitaria.

En general, pueden emplearse tres tipos de procedimientos en los procesos de evaluación: indicadores de desempeño, auditorías y evaluación de programas.

Estos procedimientos, desde luego, pueden ser utilizados de forma combinada, dado que, en principio, los tres requieren datos semejantes. Sin embargo, cada uno responde a diferentes tipos de problemas y preocupaciones, por lo cual han desarrollado aplicaciones particulares. A medida que el movimiento de evaluación fue ganando importancia en las últimas décadas, estos tres enfoques se han rediseñado, combinado y fortalecido.

La metodología aplicada se sustenta en los criterios que se adaptan mejor a la organización de la Universidad. Por lo tanto, se propone observar cuatro fases de desempeño, íntimamente relacionadas entre sí:

1. El desempeño de las actividades de enseñanza: la actividad docente constituye un eje central de la actividad universitaria. Comprende aspectos vertebrales, como la capacitación, la carrera docente, la organización de la infraestructura al servicio de la docencia.

2. El desempeño de las actividades de investigación y transferencia: la enseñanza universitaria no se concibe sin una adecuada tarea de investigación. La tarea proyectual es una de las tareas propiamente pertinentes a la institución universitaria en cuanto a la promoción del conocimiento y en cuanto al desarrollo de las perspectivas de la investigación sostenible y de la indagación plausibles en el porvenir.
3. El desempeño de las actividades de extensión y transferencia: las actividades de extensión universitaria consisten en interacciones específicas entre la Universidad y su medio. La extensión universitaria atiende las demandas de la sociedad y procura una vinculación creadora ente Universidad y comunidad.
4. El desempeño de las actividades de gestión: analizar la gestión implica abrir un juicio de valor que permita constatar la realidad gubernamental imperante en la Universidad. La gestión organizacional abarca los aspectos de planeamiento y control, los sistemas administrativos y la difusión de la actividad institucional.

Cada una de estas actividades está relacionada en la Universidad y no pueden ser analizadas de manera excluyente, sino que esto debe hacerse de forma integrada dentro del ámbito de la Universidad. De este modo, se puede observar con claridad la incidencia de un aspecto en beneficio o en desmedro de otro y, en consecuencia, corresponde actuar con la corrección y ecuanimidad necesarias para lograr el equilibrio deseado en el futuro.

Para el correcto desarrollo de la evaluación institucional este debe integrarse con las etapas sucesivas de autoevaluación y evaluación externa. La evaluación institucional será responsabilidad de la Secretaría General de la UNSADA.

## 1.1. Autoevaluación institucional

El proceso de autoevaluación tiene dos componentes que se desarrollan en paralelo: 1) la toma de datos, que es continua, y 2) la redacción de los informes periódicos de autoevaluación.

**Toma de datos:** la Secretaría General, encargada de que los procesos de autoevaluación y de evaluación externa se realicen y de que sus resultados sean los que la Universidad espera de ellos, define los datos que es necesario almacenar en forma automática, y cómo deben incorporarse a la correspondiente base de datos.

**Redacción del Informe de autoevaluación:** comprende diferentes instancias que se llevarán a cabo en forma gradual: 1) Sensibilización e información, mediante talleres y reuniones con los miembros de la institución, a cargo de expertos en el tema. Asesoramiento técnico y bibliográfico. 2) Convocatoria a los distintos sectores de la Universidad para iniciar la ejecución del programa. 3) Ejecución del programa. 4) Elaboración del informe final de la autoevaluación a partir del procesamiento de los datos recopilados.

## 1.2. Proceso de evaluación externa

Por su parte, el proceso de evaluación externa, que sigue al anterior, comprende diferentes instancias que se sucederán en forma gradual: 1) Definición de los aspectos que comprenderá la eva-

luación externa. 2) Definición del perfil de los pares evaluadores. 3) Decisión de quién efectuará la evaluación externa. 4) Designación de los miembros responsables que actuarán por parte de la UNSAdA. 5) Establecimiento de una modalidad de comunicación eficiente, a fin de incorporar la información complementaria que eventualmente se requiera. 6) Recepción del Informe final de la evaluación externa por parte de la Universidad.

## TERCERA PARTE

### 1. Planificación y gestión estratégica de las Universidades

Debido al carácter complejo de las Universidades, en cuanto entidades culturales y científicas, su administración requiere la aplicación de normas especiales y particulares que no siempre se corresponden con los principios elaborados para la administración de empresas. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia se observa la introducción de los principios de la ciencia administrativa en las organizaciones universitarias.

Cuando se lo introdujo en las tareas de las Universidades, el planeamiento se limitó, en una primera etapa, a la construcción de datos estadísticos e históricos sobre la población estudiantil y sus proyecciones. En años más recientes, la función del planeamiento ha adquirido otra visión, se han ampliado sus alcances y se ha aceptado su carácter multidisciplinario. La adopción de una actitud prospectiva conduce a examinar las alternativas posibles del desarrollo de la educación superior con una visión a largo plazo.

La planificación estratégica es definida como una metodología explícita que traduce la estrategia corporativa en un conjunto articulado de planes y programas de acción para cada una de las unidades de planificación, comprometiendo a todos los niveles de autoridad de la institución. También se puede conceptualizar como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, a mediano y largo plazo, lo que le permite jerarquizar sus objetivos y proveer los medios para lograrlos (CINDA-PREDE, 1995).

La planificación estratégica forma parte de la gestión moderna de las instituciones de educación superior. Estas instituciones son un tipo de organizaciones; por lo cual, se transfiere a su administración una serie de conceptos e instrumentos que provienen de las teorías más modernas sobre la administración.

El hecho de que la disciplina administrativa haya surgido, en un principio, para resolver los problemas de las organizaciones productivas no impide su aplicación al campo de las organizaciones sociales, como las Universidades. Para la comprensión de los fenómenos organizacionales de cualquier institución es necesaria una perspectiva organizacional y de gestión administrativa que enriquezca el análisis de las actividades específicas que desarrolla para cumplir sus fines.

Para llevar adelante la planificación estratégica es fundamental considerar la importancia del entorno o contexto económico, social, tecnológico y legal dentro del cual opera la institución. Esto permitirá definir los cursos de acción para cumplir sus fines y configurar la estructura interna más apropiada para alcanzarlos.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al tiempo actual y al camino que deben recorrer en el futuro

para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr de este modo la mayor eficiencia, eficacia y calidad en sus acciones. La planificación es un tipo particular de reflexión que precede y preside la acción para incidir en el futuro.

Como señalan distintos autores, se observa una demanda de cambio sobre las instituciones universitarias. Sin embargo, las respuestas a esta demanda no necesariamente se ajustan a los requerimientos; una situación que deriva de la complejidad de la propia Universidad y de los contextos en los que se inserta.

Para B. Clark (1998) las exigencias sobre las instituciones universitarias exceden su capacidad de respuesta: estas se centran fundamentalmente en el aumento de la demanda de educación superior y en la expansión del conocimiento. Así, las Universidades deben responder actualizando, flexibilizando e innovando sus estructuras académicas y administrativas, de manera tal que puedan vincularse mejor con la sociedad y atender sus requerimientos. Como menciona García Guadilla (1998), las Universidades se configuran como instituciones que adquieren la capacidad de responder creativamente a condiciones cambiantes. Para ello, requieren de herramientas y metodologías que les permitan asumir esta nueva realidad.

En este sentido, la gestión universitaria se ha transformado en un punto central en las agendas de discusión universitarias. Así, la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (1998) explicita:

La gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente, mediante mecanismos internos y externos, la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.

El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional: asegurar una enseñanza, formación e investigación de calidad y prestar servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social con competencias de gestión eficaces.

Asimismo, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria argentina (CONEAU) (1998) considera que “la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”.

Las Universidades, más allá de compartir algunas definiciones de principios e incluso algunas realidades, deben ser consideradas esencialmente distintas: la disímil distribución del poder, la circulación de la información por canales diversos, la toma de decisiones mediante vías diferentes, junto con sus tradiciones singulares, configuran una cultura particular inherente a cada institución que, a su vez, influye en la definición de sus micro- y macroambientes.

Por lo expresado, el conocimiento de la institución es básico para permitir el desarrollo de la gestión y favorecer el cumplimiento de los objetivos y de la misión institucional. Una de las metodologías

para alcanzar esto consiste en llevar adelante procesos de evaluación que incluyan el análisis de la gestión institucional y los entornos internos y externos.

La evaluación de la gestión contribuye a su mejoramiento, así como a la concreción de sus objetivos. Esto permite que se instaure una cultura de la evaluación que facilita la toma de decisiones de forma racional y propicia alcanzar una mirada holística sobre la institución. La calidad que la sociedad exige a las funciones universitarias requiere de una evaluación permanente y sistemática de las actividades.

La educación superior debe introducir la evaluación institucional en su quehacer habitual mediante procesos de autoevaluación y de evaluación por pares. De esta manera, se conjugan dos aspectos: en primer término, la autoevaluación, que se caracteriza por ser un proceso participativo, reflexivo, crítico y endógeno, conducido por los propios integrantes de la Universidad y centrado en el análisis de la eficiencia y eficacia de las funciones sustantivas de la institución, y que permite obtener como resultado un análisis primordialmente cualitativo del que surgen sus fortalezas y debilidades y el desarrollo de estrategias para la superación de los problemas.

El segundo aspecto es la evaluación externa, realizada por pares, que permite validar el proceso de autoevaluación a partir del análisis de actores o pares externos. Estos procesos conducen a la elaboración de un plan estratégico y al desarrollo de una cultura de la evaluación permanente, siendo ambos resultados altamente positivos para el fortalecimiento de las instituciones.

Según M. A. Escotet (1996), la administración universitaria debería regirse en función de los criterios de:

pertinencia, eficiencia, eficacia y oportunidad, ya que permitirán modificar el comportamiento institucional ante contextos cambiantes. Los procesos de evaluación deben conducir al cumplimiento de estos principios atendiendo a la calidad como un principio rector del desarrollo de sus funciones. Los conceptos de eficiencia, eficacia, pertinencia o efectividad y relevancia, presentes en las nuevas tendencias para la gestión educativa, deberían orientar los procesos de autoevaluación.

Estos criterios se derivan del concepto de calidad y necesitan ser formulados con anterioridad al inicio de los procesos a fin de guiar las valoraciones y recomendaciones que se realicen:

1. Eficiencia: es la capacidad de la gestión para producir el máximo resultado con el mínimo de recursos.
2. Eficacia: es la capacidad de la gestión para lograr los objetivos, alcanzar las metas y obtener los resultados propuestos.
3. Pertinencia: es la capacidad de la gestión para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas de la sociedad.
4. Relevancia: es la capacidad de la gestión para impactar culturalmente en el medio con el fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Para evaluar la gestión según estos criterios es fundamental partir de la base de la existencia en el ámbito institucional de los objetivos, fines y misiones que permitirán establecer la eficacia de los mismos. Es igualmente necesario contar con la información relevante y significativa sobre las

acciones y funciones institucionales que permitan el estudio de la efectividad y relevancia interna y externa de las mismas y de sus impactos académicos, sociales y culturales.

La evaluación es entonces conceptualizada como el proceso que sirve para conocer y valorar una actividad y para favorecer y orientar la toma de decisiones y producir innovaciones que representen mejoras en la realidad detectada con dos fines centrales que se complementan: el mejoramiento institucional y la rendición de cuentas a la sociedad.

Los procesos de evaluación culminan con la identificación de las debilidades y fortalezas de la gestión de la institución. Junto con el análisis del entorno, esto permite trazar las líneas de mejoras que se transformarán en el insumo básico para la elaboración del Plan Estratégico Institucional como guía para la toma de decisiones en el futuro.

## CUARTA PARTE

### 1. Organización de la gestión administrativa

La administración de la Universidad será centralizada en términos de la asignación de recursos y la ejecución del gasto. Esto permitirá, en una primera instancia, el desarrollo equilibrado de las distintas actividades y áreas de la Universidad. También de manera centralizada se elaborarán el plan general de actividades, el plan anual de compras y contrataciones y de inversiones.

La Universidad aspira a desarrollar actividades académicas, de investigación y de extensión en distintas ciudades de su región de influencia. Ese alcance regional importa la necesidad adicional de contar con una administración ágil y eficiente que, respetando las obligaciones de ley, posibilite estar a la altura de las demandas y exigencias del presente.

El esquema de funcionamiento básico del sistema de gestión de recursos se define a partir del reconocimiento de la complejidad que implica hoy la gestión de los recursos económicos, financieros, humanos y físicos de las instituciones universitarias. En este sentido, se reconoce central la necesidad de que cada acción se planifique y programe en correlato directo con su presupuesto de recursos, de modo que permita llevar adelante las acciones universitarias de manera eficaz.

La Secretaría General de la Universidad será la que tendrá a su cargo la coordinación y la planificación de las actividades, en función de los programas y proyectos de las áreas sustantivas de la Universidad y de sus unidades académicas. En tanto que las funciones sustantivas de la Universidad —docencia, investigación y extensión— serán coordinadas por las Secretarías respectivas a nivel central, las cuales deberán articular con las unidades académicas, los institutos y los distintos programas y proyectos.

Adquieren particular importancia, al respecto, los procesos de planificación y desarrollo del proyecto institucional, como rector de las decisiones de los primeros años de puesta en marcha y funcionamiento de la UNSAdA.

Una Universidad nueva aspira a contar con los recursos materiales y humanos que le permitan desarrollarse según sus enunciados. Entre ellos, los aspectos referidos a los recursos humanos y al área TIC son considerados de fundamental importancia. Es intención de la UNSAdA contar con

un sistema informático que haga posible la implementación del gobierno electrónico, generando el expediente virtual, y recurriendo a la firma digital de las actuaciones.

Desde los comienzos de las actividades de la UNSAdA se entabló una relación directa con los responsables del Sistema de Información Universitario (SIU), dependiente del CIN, para trabajar coordinadamente en el desarrollo y puesta en marcha de las herramientas informáticas consideradas necesarias para cumplir con las pautas de eficiencia administrativa mencionada.

Durante el año 2016, en una primera etapa, se definieron las cuestiones referidas a la infraestructura inicial de la red, la conectividad y los servicios que se instalarían sobre ella. En la segunda etapa, que se completó durante el año 2017, se trabajó en la implementación de los sistemas fundamentales de administración de la Universidad (y en la capacitación del personal requerido para su empleo). En la actualidad estos sistemas se utilizan en la casi totalidad de las Universidades nacionales. Los sistemas de gestión que se utilizan son:

**SIU-Pilagá:** Es un sistema de gestión presupuestaria, financiera y contable que trabaja de manera integrada. Brinda a la Universidad una herramienta apta para realizar en forma integrada la gestión presupuestaria, la ejecución del gasto y de la recaudación. Resulta una fuente eficiente, segura y auditable para la toma de decisiones, al mismo tiempo que permite responder a las demandas de información de diversos organismos de gobierno. Asimismo, brinda integridad de la información a través de la carga distribuida en las distintas áreas que componen la institución, presenta una visión centralizada de la información, facilita la importación de datos mediante la aplicación de controles de validación y permite el control de manejo de fondos que deben realizar los niveles directivos de cada Universidad.

**SIU-Mapuche:** Es un sistema que lleva adelante la gestión de personal de manera integrada. Fue concebido a partir de la idea de que la administración de los recursos humanos es un tema de máxima importancia, puesto que es un recurso crítico y fundamental para llevar adelante la organización. El sistema está diseñado para mantener actualizado el legajo único del empleado y sobre esta base poder obtener información útil y consistente para toda la organización. En ese legajo electrónico único del empleado se encuentran sus datos personales, familiares, niveles de estudio, cargos y la historia de los cargos mantenidos por la persona en su relación con el organismo; por lo que el legajo se mantiene aún en el caso de que una persona no posea más cargos vigentes en dicho organismo. El sistema SIU-Mapuche permite mejorar fundamentalmente el tratamiento de la información, ya que facilita la captura de los datos en el lugar de origen, esto es, en las dependencias, evitando el manejo de información en forma manual.

**Sistema SIU-Wichi:** Es un sistema que permite obtener información gerencial relevante de los sistemas Mapuche y Pilagá.

**SIU-Diaguitas:** Es un sistema web de gestión de contrataciones y registro patrimonial de bienes. Comienza con la etapa de solicitud de bienes y servicios por parte del requirente y finaliza con la recepción del bien y la factura correspondiente. Como paso adicional existe el registro patrimonial para el caso que sea necesario. El sistema brinda una fuente eficiente, segura y auditable para la toma de decisiones de la entidad.

**Sistema SIU-Guaraní:** Es un sistema de gestión de alumnos que registra y administra todas las actividades académicas de la Universidad, desde que los alumnos ingresan como aspirantes hasta que

obtienen el diploma. Fue concebido para administrar la gestión de alumnos en forma segura, con la finalidad de obtener información consistente para los niveles operativos y directivos. El sistema brinda servicios para alumnos, docentes, usuarios administrativos y autoridades, ya que permite explorar los datos y obtener información como soporte para toma de decisiones. También se pueden implementar las funcionalidades de preinscripción y gestión de egreso.

El uso de estos sistemas reporta los siguientes beneficios:

- La información que se obtiene a través de estos sistemas son una fuente eficiente, segura y auditable para la toma de decisiones y para responder a las demandas de otros organismos.
- Funcionan bajo una plataforma web, mediante la asignación de perfiles de usuarios adaptables a cada necesidad.
- Los distintos sistemas de la plataforma SIU cuentan con una interfaz gráfica similar, por lo que permiten un mejor y más ágil aprendizaje para los usuarios que hayan interactuado con algún sistema de la plataforma.
- Si bien se trata de sistemas enlatados, existe la posibilidad de realizarles mejoras para satisfacer las necesidades de cada Universidad.

La posibilidad de construir herramientas que permitan la integración de los sistemas y el acceso a la información provista por el Sistema de Información Universitaria, hace que la UNSAdA pueda tomar decisiones en forma oportuna, pertinente, verificable y veraz. Esto favorece la construcción de indicadores, la elaboración de informes de gestión y propicia el mejoramiento de la calidad.

## 2. Secretarías

El Rectorado de la Universidad trabajará, inicialmente, con una estructura asentada en cuatro Secretarías: a) General, b) Académica, c) de Investigación e Innovación, d) de Extensión. Sus respectivas misiones y funciones serán las que se indican a continuación.

### 2.1. Secretaría General

#### ***Misión y funciones***

##### ***Misión***

Asistir al rector en los asuntos relacionados con la gestión ordinaria de la Universidad, así como también coordinar operativamente la planificación, la autoevaluación y evaluación institucional, la gestión de recursos y la organización del despacho del Rectorado. Ocupa también las secretarías del Consejo Social, del Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria y asiste a estos cuerpos en el desarrollo de sus tareas estatutarias específicas.

##### ***Funciones***

- Entender en la elaboración de los proyectos de reglamentaciones y resoluciones de la Universidad.

- Ejercer la Secretaría de la Asamblea Universitaria, del Consejo Superior y del Consejo Social de la Universidad.
- Asesorar, al respecto de reglamentaciones y disposiciones, en los asuntos de su incumbencia a los miembros de la Asamblea Universitaria, del Consejo Superior y a las autoridades de la Universidad.
- Asesorar en materia de tramitaciones administrativas.
- Coordinar la asignación de los recursos físicos, económicos, financieros y humanos para el desarrollo de la gestión ordinaria de la Universidad.
- Intervenir en el control de la ejecución y de la información administrativa correspondiente a los asuntos que debe resolver la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado, en sus funciones.
- Custodiar los protocolos de actas y resoluciones dictadas por los referidos cuerpos.
- Prestar apoyo administrativo a los cuerpos mencionados.
- Entender en todos los asuntos relacionados con la elaboración, programación y difusión de la información general en el ámbito de la Universidad.
- Intervenir en el diligenciamiento de los expedientes y actuaciones mediante la confección de providencias, notas, etc.
- Coordinar operativamente la planificación de las acciones de la Universidad.
- Asistir y asesorar técnicamente en lo referido a la tramitación y despacho de los asuntos de competencia del rector y controlar los proyectos de resolución y el cumplimiento de las intervenciones de las distintas dependencias de la Universidad.
- Asesorar y emitir opinión a requerimiento del Rectorado respecto a los procedimientos verificados en trámites y expedientes y visar los proyectos de resolución en la materia de su competencia y los que le sean delegados por el Rectorado.
- Asistir y asesorar en todos los aspectos relacionados con la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado.
- Entender en todos los temas relacionados con el Consejo Social.
- Supervisar los procedimientos relacionados con títulos, diplomas y certificaciones que serán emitidos por la Universidad.
- Entender en el resguardo de los convenios celebrados por la Universidad

## **2.2. Secretaría Académica**

## **Misión y funciones**

### **Misión**

Asistir al Rector en la planificación, programación, administración, coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades de docencia, pedagogía, currículum y perfeccionamiento docente. Brindar apoyo técnico y administrativo a las escuelas y departamentos en materia de formación y gestión académica.

### **Funciones**

- Entender en la elaboración de los proyectos de reglamentaciones y resoluciones del área.
- Proponer y ejecutar políticas referidas a planificación, administración, difusión, seguimiento y evaluación del proceso de formación en todas sus instancias, como así también las de apoyo y asistencia a dicho proceso.
- Proponer criterios para la programación, elaboración, implementación y control de la oferta académica preuniversitaria, de grado y posgrado, y asistir a las escuelas y departamentos en la elaboración de las propuestas.
- Entender en la promoción de la oferta educativa de la Universidad.
- Intervenir en todo lo que atañe a las distintas articulaciones pedagógicas y de formación profesional que pudieran tener lugar entre la Universidad y otras instituciones tanto públicas como privadas.
- Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la orientación formativa de los estudiantes.
- Entender en las políticas y programas referidos a la evaluación de la calidad de la enseñanza.
- Atender las cuestiones académicas vinculadas a la tramitación de las habilitaciones, reválidas y reconocimientos de títulos de otras instituciones universitarias nacionales y extranjeras.
- Asistir a los directores y Consejos Directivos en materia de formación y gestión académica.
- Coordinar las comisiones del Consejo Superior vinculadas a temas en el ámbito de su competencia.
- Entender en la interacción entre las escuelas y los departamentos docentes de la Universidad.
- Supervisar los procesos académicos y la certificación de sus resultados, según lo previsto en el calendario académico, los planes de estudio, el régimen de alumnos y las disposiciones complementarias.
- Organizar y supervisar el proceso de incorporación y permanencia del personal académico a través de la sustanciación de los concursos y el desarrollo de la carrera académica de acuerdo con los requerimientos de las escuelas y la política de la UNSaDA al respecto.

- Coordinar las actividades vinculadas a la elaboración de los anuarios estadísticos de la Universidad.
- Desarrollar la modalidad de educación a distancia, promoviendo la democratización de la educación superior mediante el potencial que proporcionan los medios tecnológicos de comunicación.
- Proponer políticas de actualización para la formación pedagógica y didáctica del cuerpo docente de la Universidad.
- Promover estudios que permitan la detección, pertinencia y factibilidad de las necesidades estratégicas y demandas de formación para orientar y planificar los proyectos de oferta académica de pregrado y grado de la Universidad, en coordinación con las escuelas e institutos. Promover la diversidad lingüística y cultural de la Universidad y su entorno.
- Organizar y supervisar las actividades de cooperación internacional.
- Coordinar y supervisar el funcionamiento de los servicios bibliotecarios de la Universidad.
- Velar por la infraestructura requerida para los procedimientos de enseñanza y aprendizaje.

## 2.3. Secretaría de Investigación e Innovación

### ***Misiones y funciones***

#### ***Misión***

Asistir al Rectorado de la Universidad en el diseño, planificación, administración, seguimiento y evaluación de la política de investigación, vinculación e innovación en el campo científico y tecnológico, y promover los mecanismos necesarios para su fomento y ejecución. Realizar la coordinación de dicha política con la del conjunto del sistema nacional de investigación científica y tecnológica.

#### ***Funciones***

- Proponer y ejecutar políticas referidas al diseño, planificación, administración, difusión, seguimiento y evaluación de las actividades de investigación científico-tecnológica y de innovación.
- Asistir a las comisiones del Consejo Superior en los temas de su competencia.
- Entender en la elaboración de los proyectos de reglamentaciones y resoluciones del área.
- Atender las relaciones de la Universidad con los institutos e instituciones relacionadas con la investigación científico-tecnológica y de innovación.
- Ocuparse de la administración, información y control de gestión de la investigación científico-tecnológica y de innovación.

- Disponer el sistema de información y documentación necesario para el desarrollo de la investigación científico-tecnológica y de innovación.
- Gestionar los mecanismos de financiación de la investigación científico-tecnológica y de innovación.
- Promover la articulación y los vínculos entre los investigadores y las instituciones regionales, nacionales e internacionales que participan en el proceso de generación, evaluación y difusión de conocimientos e innovaciones.
- Difundir la producción de conocimientos de la Universidad en la comunidad científica regional, nacional e internacional.
- Apoyar la transferencia de los avances del conocimiento científico-tecnológico al medio regional, contribuyendo al desarrollo económico, social y cultural.
- Impulsar la formación de los recursos humanos en investigación científico-tecnológica a través de becas y subsidios, articulando con la Secretaría Académica y las unidades académicas la política institucional correspondiente.
- Propiciar el incremento de la investigación científico-tecnológica multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar, entre las unidades académicas de la Universidad, instituciones del SNCYT y del medio socio-productivo.
- Atender los mecanismos de convocatorias y radicación de científicos a la Universidad.
- Asistir a las comisiones del Consejo Superior en el ámbito de su competencia.

## 2.4. Secretaría de Extensión Universitaria

### ***Misiones y funciones***

#### ***Misión***

Asistir al rector en la definición de políticas y acciones que favorezcan la inserción de la Universidad en la sociedad, para contribuir al desarrollo social, cultural, político y económico de los diversos sectores de la región.

#### ***Funciones***

- Proponer y ejecutar políticas referidas a la planificación, administración, difusión, seguimiento y evaluación de las actividades de extensión universitaria.
- Desarrollar actividades para la difusión de expresiones culturales en sus distintas manifestaciones.
- Promover programas culturales, deportivos y comunitarios, articulados con las distintas dependencias de la Universidad.

- Promocionar la integración de los estudiantes al medio social universitario, desarrollando en ellos el sentido de la solidaridad, la responsabilidad y la cooperación.
- Propiciar la firma de convenios de cooperación con fundaciones y municipalidades de la región para atender distintas necesidades de los estudiantes.
- Promocionar actividades de carácter cultural, social y de recreación destinadas al estudiante en particular y a la comunidad universitaria en general.
- Estimular en los estudiantes una conciencia a favor de la práctica deportiva.
- Asistir a las comisiones del Consejo Superior en el ámbito de su competencia.
- Entender en la elaboración de los proyectos de reglamentaciones y resoluciones del área.
- Coordinar los programas externos a la Universidad, nacionales e internacionales, que incentiven o subsidien las actividades de extensión universitaria.

### 3. TIC: Sistemas, administración de redes, conectividad

La propuesta para la planificación e implementación de las TIC en la UNSAdA se vincula, en primer lugar, con el propósito de reforzar los siguientes atributos:

**Calidad:** mediante la planificación del trabajo coordinado y continuo entre todas las unidades académicas, las áreas de investigación y las administrativas, con el propósito de optimizar los procesos de modo que se responda eficientemente a las necesidades y expectativas de las personas, las instituciones y el contexto, y se logren los objetivos institucionales.

**Eficiencia:** a través de la administración y el uso racional, técnico y ético de los recursos, los medios y los procesos para el logro de los objetivos de la institución.

**Eficacia:** entendida como el logro de las metas y los objetivos propuestos, en correspondencia con el Proyecto Institucional de la Universidad, por medios éticos e idóneos.

En función de estas características se establece un modelo de gestión del área que permita:

- Contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, de las instituciones y de la Universidad en su conjunto.
- Desarrollar una forma de obrar con calidad, en la que se apliquen los principios institucionales y se tome en cuenta la eficiencia económica y administrativa, no solo para la institución, sino también para los grupos de interés que utilizan sus servicios, de manera que los procesos sean pertinentes, ágiles, adecuados y sencillos, y generen competencias de autogestión en todos los niveles.
- Ofrecer una opción real que, por su enfoque alternativo, desarrolle su misión a un bajo costo, lo cual, a la vez, le permita asegurar su sostenibilidad financiera en el tiempo para seguir cumpliendo adecuadamente sus funciones.

Este modelo de gestión lleva a cabo sus procesos a través de un esquema innovador, sostenible en el tiempo y replicable, que genera conocimiento a partir de la reflexión sobre las experiencias acumuladas, pero, sobre todo, a partir de la utilización de las TIC como eje transversal. Baza el funcionamiento de su administración en la configuración del gobierno electrónico y en el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas en cada una de las interacciones con las áreas que entregan funciones sustantivas y potencian los objetivos de la gestión universitaria.

En este sentido, la UNSaDA se plantea fomentar la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en todos sus ámbitos, como así también en la integración con la comunidad de la región, a través de procesos eficientes, seguros, trazables y auditables, tendientes a optimizar la calidad de la información, tanto para la toma de decisiones como para la mejora continua, con el objeto de facilitar de esta manera sus funciones naturales de educación superior (grado y posgrado), investigación (desarrollo y transferencia) y extensión.

Para el desarrollo de este objetivo es central la definición de las características del ambiente de desarrollo de las TIC, al igual que la seguridad de su implementación. Entendiendo al ambiente como el espacio de desarrollo e implementación de las herramientas tecnológicas, soporte de la gestión administrativa, académica, de investigación y de extensión, se debe considerar que este no solo debe poseer la infraestructura física apropiada, sino que además debe prestar servicios de calidad, de manera eficiente y eficaz, y debe contar con las garantías de seguridad correspondientes. Debe garantizar también la capacitación continua, la predisposición al cambio, la profesionalidad, la proactividad, la vocación de servicio, el sentimiento de pertenencia, la responsabilidad social, la colaboración y una visión tecnológica integral.

Definido el ambiente donde se implementarán las TIC, debe definirse, asimismo, el circuito de comunicación y el rol de los usuarios en los distintos niveles. Para ello, es importante determinar el funcionamiento individual por áreas y la integración con el resto de las funciones de la Universidad.

Con este fin, se propone un instrumento que permite identificar el nivel de madurez de las distintas dimensiones. Este es el modelo de Madurez de Infraestructura y Operación (I&O) desarrollado por Gartner<sup>1</sup> (2004, 2007). Según el modelo I&O, existen seis niveles de madurez:

Nivel 0 (Sobreviviente): poca o ninguna atención a la infraestructura de TIC y operaciones.

Nivel 1 (Conciencia): comprensión de que la infraestructura y las operaciones son críticas para las funciones sustantivas de la institución. Se empiezan a realizar acciones (en personas, organización, procesos y tecnologías) para obtener control operativo y visibilidad.

Nivel 2 (Compromiso): tener un entorno administrado para los procesos diarios de soporte de TIC permite mejorar la gestión de proyectos para orientarlos al cliente y aumentar su satisfacción.

Nivel 3 (Proactivo): se gana eficiencia y calidad de servicio a través de la normalización, el desarrollo de políticas, estructuras de gobierno y la implementación de procesos interdepartamentales proactivos, como la gestión de los cambios y la implementación de versiones.

Nivel 4 (Alineado al servicio): gestión de las TIC como una función sustantiva, centrada en los clientes

1- Empresa consultora dedicada al análisis de tendencias en computación. <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

(internos y externos) y en la calidad de los procesos; competitiva y confiable proveedor de servicios TIC.

Nivel 5 (Socio del negocio): las TIC son un aliado de confianza para la institución que permiten aumentar el valor y la competitividad de sus procesos y de todas sus funciones sustantivas.

El gobierno electrónico consiste en el uso de las TIC en los procesos internos del gobierno (en este caso, la Universidad) y en la entrega de productos y servicios a los ciudadanos (en este caso, la comunidad universitaria y no universitaria).

Es importante destacar que el gobierno electrónico es una herramienta destinada a garantizar la transparencia, la inclusión y el acceso a la información. Por otra parte, permite crear nuevos canales de diálogo e intercambio. El desarrollo del gobierno electrónico es un proceso evolutivo que consta de cuatro fases claramente definidas: *presencia, interacción, transacción y transformación*.

Este proceso explica los motivos por los que el área de las TIC debe trabajarse como un área de servicios transversales con tres ejes claramente definidos que se relacionan con los niveles de madurez mencionados arriba y con las características del gobierno electrónico: 1) gestión; 2) servicios; y 3) hardware.

La implementación de las TIC en la Universidad debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Contribuir a la eficiencia de la gestión.
- Garantizar que los procesos se realicen en un ambiente de certificación, sobre la base de estándares reconocidos en el mercado, en un marco que busque optimizar la calidad.
- Poner en práctica las políticas definidas por la autoridad universitaria.
- Proporcionar servicios informáticos en forma integral a la comunidad universitaria en particular y, en un sentido más amplio, a toda la comunidad.
- Asegurar la calidad de la información institucional.
- Procurar que la tecnología implementada facilite las funciones naturales de la Universidad pública.
- Generar y mantener indicadores de control de gestión compatibles con los objetivos de la Universidad. Estos deberán proporcionar información para la toma de decisiones estratégicas y tácticas sobre la base de: 1) su eficacia y eficiencia; 2) la perspectiva financiera; 3) la perspectiva del alumno; 4) la perspectiva de procesos; 5) la perspectiva de crecimiento; y, 6) la perspectiva de transferencia tecnológica.

El área responsable de las TIC tendrá como funciones:

- Controlar y asegurar la implementación de las políticas definidas y que necesiten soporte de las TIC para su aplicación, asegurando un enfoque de excelencia.
- Definir procesos para lograr la integración, la aplicación y el seguimiento de las actividades relacionadas con la gestión de la Universidad a través de la adquisición, el desarrollo y la administración de sistemas de información.

- Propender a la certificación sobre estándares internacionales reconocidos (por ejemplo, ITIL v3), para los procesos definidos en el área de tecnología, y sobre normas ISO, en lo atinente al resto de los procesos, garantizando de esta manera la calidad en la gestión de la Universidad.
- Fomentar la optimización, a través de la informática, de los procesos administrativos implementados.
- Propiciar la integración de grupos técnicos interinstitucionales que consolidar la aplicación de las TIC.
- Asistir a la gestión en las gestiones con organismos públicos externos a la Universidad.
- Asesorar, organizar y supervisar los servicios de TIC que se pongan en funcionamiento en la Universidad.
- Colaborar y asesorar en la definición y actualización de las políticas TIC de la Universidad.
- Brindar asesoramiento en la adquisición de productos tecnológicos y soporte en su implementación. La organización del área de las TIC dependerá de la Secretaría General. Se realizará por programas o proyectos, conforme al concepto matricial que promueve el desarrollo de relaciones horizontales dentro las organizaciones.

Este tipo de funcionamiento se caracteriza por constituir una organización ajustable y flexible, orgánica, identificable como una estructura en la que se establecen relaciones en diferentes direcciones. Los programas o actividades previstos son:

**Sistemas (SIS):** desarrollo de los sistemas aplicativos de gestión propios de la Universidad. Mantenimiento de los sistemas instalados (tanto propios como provistos por terceros). Vigilancia tecnológica sobre nuevos aspectos de la ingeniería de *software*.

**Operaciones (OPE):** gestión y supervisión del funcionamiento de los sistemas informáticos que se encuentren en ambientes de producción.

**Soporte (SOP):** asistencia y mantenimiento técnico y operativo de las áreas funcionales para garantizar la disponibilidad de las herramientas tecnológicas. El servicio de soporte técnico debe ayudar a los usuarios a resolver los problemas que puedan presentárseles mientras hacen uso de servicios, programas o dispositivos. También brinda apoyo en la operación de los espacios multimediales estáticos y móviles de la Universidad.

**Servidores y Redes (S&R):** mantenimiento de las redes de comunicaciones de la UNSaDA. Monitoreo continuo y establecimiento de medidas de seguridad de la información en los ambientes de trabajo. Vigilancia tecnológica sobre redes y servidores.

**Seguridad (SEG):** elaboración de pautas relacionadas con el marco de seguridad de la información. Supervisión, asesoramiento y colaboración en las mejoras de seguridad informática de la organización. **Métodos y Procesos (M&P):** definición de procesos internos para satisfacer con calidad las necesidades de los usuarios. Verificación de la traza proceso–información incluyendo representantes de los usuarios y autoridades.

Estos programas serán documentados como procesos internos, dejándose constancia de los actores involucrados en ellos. Se asignarán las responsabilidades correspondientes a cada tarea y rol en particular.

## 4. Políticas de comunicación

### 4.1. Introducción

La comunicación es el mecanismo mediante el cual se organiza la sociedad y mediante el cual tienen lugar y se desarrollan las relaciones humanas. Por lo tanto, está en el centro del desarrollo y funcionamiento de las instituciones y, especialmente, de las instituciones públicas en una sociedad democrática.

La comunicación en las instituciones públicas se podría definir como las relaciones y conexiones que construyen las organizaciones con su entorno, dado que la información y las comunicaciones, en lo que hoy se define como sociedad mediática, son previas tanto a la instrumentalidad como a la finalidad de la comunicación.

En la actualidad, las actividades de prensa, la publicidad y las relaciones públicas configuran el conjunto de actividades que dan forma a la comunicación pública (Amado Suárez, 2008). Todas estas actividades crecieron y se desarrollaron en forma paralela y constituyen herramientas claves para cualquier institución.

La decisión de incluir un apartado dedicado a la comunicación en el marco del Proyecto Institucional de la UNSAdA se asienta en dos aspectos: por un lado, por la necesidad misma de establecer canales de vinculación y el consenso que es preciso alcanzar en una región para la creación de una Universidad y por el otro, por la centralidad que adquiere la comunicación institucional —o interna— en el desarrollo de una nueva institución.

Todas las instituciones y, en especial, las públicas, requieren de una amplia aprobación en una sociedad democrática para desarrollar sus actividades con éxito. En el caso de la UNSAdA, las comunicaciones, entendidas como todo el amplio despliegue de actividades, son parte indisoluble de una política comunicacional que va a definir sus principales características como institución, su modo de relacionarse con la región de la que forma parte, la pertinencia del proyecto y la concreción del mismo.

Es indiscutible que en los últimos tiempos la comunicación pública se ha convertido en un elemento central en la interacción de organizaciones con las características de la Universidad pública, con su condición de autónoma y democrática, para la construcción de su imagen. Para ello, es fundamental promover intercambios con quienes serán, en definitiva, los usuarios y destinatarios del accionar de la nueva institución.

En la actualidad, la sociedad se ve sobreexpuesta a un cúmulo de información apabullante que satura la capacidad de atención de las personas. En el plano educativo los jóvenes se encuentran ante un múltiple abanico de ofertas académicas. Esto obliga a las instituciones, en especial a las universitarias, a desenvolverse en un contexto complejo que les exige actuar gran eficacia para instalar el significado de la presencia de una Universidad en la comunidad.

Ello requiere la elaboración de mensajes que expresen la misión y los objetivos de la Universidad pública en un territorio determinado, instalando su rol en relación con la sociedad en la cual está inserta, para contribuir en su legitimación.

Además de la oferta académica, es importante que en la difusión se incluya el conjunto de las nuevas actividades que en el mediano plazo la presencia de la Universidad tendrá como consecuencia: el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y de extensión, el impacto cultural de sus programas educativos, de capacitación, de divulgación y los debates que se produzcan, entre otras actividades, más allá de las carreras de grado, con el consiguiente impacto cultural que esto traerá aparejado en la región.

## **4.2. Comunicación externa e interna**

La comunicación externa implica llevar adelante un conjunto de actividades entre las que se destaca el desarrollo de las relaciones públicas. Estas no solo están en el centro de lo que se conoce como comunicación pública o institucional, sino que, además, conformaron el núcleo inicial del proceso de creación de la UNSAdA.

El conjunto de reuniones mantenidas con organizaciones políticas, sindicales, educativas, estudiantiles, culturales y sociales de la región de influencia de la Universidad, aportaron insumos para la elaboración del Proyecto Institucional, y se transformaron en una de las principales herramientas de comunicación que se mantienen en la actualidad.

La agenda de relaciones y consultas con instituciones, funcionarios, actores y organizaciones sociales contribuye en la definición y reconocimiento parte de los destinatarios con los que se relaciona la institución, y hacia quien dirige su accionar. Como toda institución compleja, la Universidad pública mantiene y cultiva relaciones con distintos públicos y destinatarios al mismo tiempo.

Más aún, “los públicos son siempre construcciones que realizan las organizaciones identificando roles y status de sus públicos” (Bongiovani, 2011). El término “público” es un concepto más abarcador que el de receptor. Los públicos son dinámicos y cada institución en cada situación o política en particular define sus propios públicos.

Esta definición es clave, ya que ninguna estrategia de comunicación es posible sin una clara caracterización e identificación de los públicos a los que esta se dirige; de los destinatarios de sus acciones: la comunidad de la que va a formar parte, los sectores educativos que pueden ser parte de la institución, los potenciales alumnos en toda su diversidad y extensión, las familias, las empresas, la política local y regional, etc. Esta definición debe siempre partir de una visión dinámica y de un estudio dinámico basado en el contexto en el que actúa la institución.

Como afirma Luis Sanz de la Tajada (1996), “para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones”.

Como es de conocimiento, el impacto tecnológico ha modificado las actividades de gestión de prensa y las políticas de medios de las instituciones públicas, dado que la competencia por la atención del público es más intensa que nunca. Si se considera que la Universidad tiene entre sus misiones

la de instalar la reflexión, el debate y la profundización de los temas, es posible hacerse una idea respecto de la complejidad de la tarea de comunicación en este contexto.

Esto implica que la Universidad, al mismo tiempo que busca adecuarse a estos nuevos paradigmas para poder ingresar en el sistema de circulación de noticias de una comunidad, debe introducir formas de trabajo en desuso, la construcción del contexto de la noticia, la historia, los antecedentes, así como promover la reflexión sobre los temas, a contracorriente, en un contexto donde prima el info-entretenimiento.

Esto significa también, entre otras cosas, modificar la forma tradicional que ha privilegiado el sistema universitario público hasta ahora, que ha tratado de dotar a las Universidades de medios tradicionales, especialmente radios y canales de televisión propios, extremadamente costosos, en lugar de invertir en el desarrollo de contenidos, que es donde reside su verdadera fortaleza. En la actualidad se está en presencia de un escenario con muchos soportes mediáticos y con escasos contenidos.

En este sentido, la conformación de un equipo versátil y capaz de comprender esta etapa, con formación para desempeñar sus tareas en cualquiera de las plataformas que ofrece internet, páginas web, redes sociales, etc., y con el acento puesto en producir contenidos resultará altamente efectivo y de muy bajo costo para la UNSAdA.

Por otra parte, la comunicación interna cumple una función estratégica dentro de cualquier institución. Por lo tanto, debe ser gestionada con el mismo nivel de importancia que las demás políticas de la Universidad, con la salvedad de que quienes informan son también parte del público. De acuerdo con esto, es importante definir con claridad las responsabilidades, elaborar los mensajes y elegir los instrumentos con las mismas condiciones que se mencionan en relación con el equipo de comunicación externa.

La capacidad de definición de este equipo de trabajo será clave para que la mayor parte de la información correspondiente a la institución circule por los canales formales y adecuados: boletines, blogs, memos o buzón de sugerencias, y no por canales informales, dado que estos carecen de responsables formalmente asignados, no están sujetos a mecanismos de control alguno y, si crecen demasiado, pasan a constituir parte de una subcultura de la organización que muchas veces interfiere en la cultura institucional.

En este contexto, y dado que el tamaño de las comunidades que forman parte del territorio de influencia de la favorece el establecimiento de vínculos interpersonales (la dimensión), la comunicación directa e interpersonal se torna tanto o más significativa y eficaz que la de los medios tradicionales, como la radio, la televisión o los diarios de la región. Y, en este sentido, la UNSAdA atenderá a estas estrategias para desarrollar su política de comunicación, tanto interna como externa.

## 5. Referencias

- Albornoz, M.; López Cerezo, J. (2011). *Ciencia, tecnología y universidad en Iberoamérica*. Buenos Aires: Eudeba.
- Altbach, P. (2001). Educación superior comparada. El conocimiento, la Universidad y el desarrollo. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Altbach, P. (2014). *Liderazgo para Universidades de clase mundial*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Amado Suárez, A. (ed.) (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Birnbaum, R. (1988): *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: JosseyBass.
- Bongiovanni, M. (2008). "Los públicos en los procesos de comunicación pública". En A. Amado Suárez, (ed.) (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Brünner, J. (2001). Peligro y Promesa: Educación Superior en América Latina. Santiago de Chile: UNESCO.
- Camou, A y Gvritz, S. (coord.) (2009). La Universidad argentina en discusión. Sistemas de ingreso, financiamiento, evaluación de la calidad, y relación Universidad-Estado. Buenos Aires: Granica.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). (1995). *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*. México: UDUAL/PROMESUP-OEA/CESU-UNAM.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Surrey: IAU PRESS.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). (1998). *Lineamientos para la Evaluación Institucional*. Recuperado de: <http://www.coneau.gov.ar/archivos/publicaciones/criteriosymetod/lineamientos.pdf>
- Di Grillo, M. (2006). "Algunos aportes al marco teórico sobre la conducción estratégica". *Revista de la Escuela Superior de Guerra*, N.º 365..
- Donaldson, L. (1995). *American Anti-management Theories of Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Escotet, M. A. (1996). *Universidad y devenir*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Fernández Lamarra, N. (2007). Educación superior y calidad en América Latina y Argentina. Los procesos de evaluación y acreditación. Buenos Aires: EDUNTREF.
- Fernández Lamarra, N. (2016). *La innovación en las universidades nacionales*. Buenos Aires: EDUNTREF.
- Frondizi, R. (2005). La universidad en un mundo de tensiones. Misión de las universidades en América Latina. Buenos Aires: EUDEBA.
- García de Fanelli, A. M. (2005). *Universidad, organización e incentivos*. Buenos Aires: Miño y Dávila SRL.
- Gilli, J. J. y Tartabini, A. (2013). *Dirección estratégica*. Buenos Aires: UNQ.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1989). "Organizations and Social Structure". En M. T. Hannan y J. Freeman, *Organizational Ecology* (pp. 3-27). Cambridge: Harvard University Press.
- Hax, A. y Majluf, N. (1991). *Managing Strategy. Concept and Process. A Pragmatic Approach*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Hidalgo, J. C. (2001). *Economía política y educación superior*. Santa Fe: U.N. Litoral.
- Homer Haskins, C. (2013). *El surgimiento de las universidades*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Jorge, J. y Miró, E. (2011). "Medios de comunicación, democracia y cultura política". *Revista Questions*, 30.
- Krottsch, P. y Atario, D. (2008). De la proliferación de títulos y el desarrollo disciplinario en las universidades argentinas. Buenos Aires: IIPE.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*, Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Lima, L. (2012). Génesis y desarrollo de la UNNOBA. Una Universidad del siglo XXI. Buenos Aires: UNNOBA.
- Marquis, C. (2015). *La agenda universitaria II*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Matus, C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Caracas: IVEPLAN.
- Mignone, E. (1999). Legislación universitaria argentina. Pasado y presente. Buenos Aires: UNQ.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Naidorf, J. (2009). Los cambios en la cultura académica de la Universidad pública. Buenos Aires: EUDEBA.
- Pérez Rasetti, C. (2009). "La expansión geográfica de las Universidades y la regulación de las sedes distantes". En M.

- Marquina, M. Carlos, y S. Germán (comps.). *Políticas, instituciones y protagonistas de la universidad argentina*. Buenos Aires: Prometeo.
- San Martín, R. (comp.) (2011). *Entre la tradición y el cambio. Perspectivas sobre el gobierno de la universidad*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
  - Sánchez López, P. (2007). "Hacia una gestión estratégica en la universidad pública. Propuesta de cuadro de mando integral".
  - Sanz de la Tajada, L. (1996). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
  - Tauber, F. (2009). *Comunicación en la planificación y gestión de las Universidades públicas argentinas. El caso de la UNLP en el trienio junio 2004-mayo 2007*. La Plata: UNLP.
  - Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Gill.
  - Tünnermann Bernheim, C. (2002). *Tendencias contemporáneas en la transformación de la Educación Superior*. Managua: UPOLI.
  - Tünnermann Bernheim, C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. México DF.: UDUAL.
  - UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
  - UNESCO. (2009). "La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo". *Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
  - Vega, R. (ed.) (2010). *Decisiones en la Universidad pública*. Mar del Plata: EUDEM.



## Capítulo 4 | Académica

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introducción</b>                                    | <b>5</b>  |
| 1.1. La Universidad del siglo XXI   Visión de la UNESCO   | 5         |
| 1.2. La Universidad del siglo XXI en el siglo XXI         | 6         |
| <b>2. La organización de la UNSAdA</b>                    | <b>8</b>  |
| <b>3. Estructura académica</b>                            | <b>9</b>  |
| 3.1. Las escuelas   | 11        |
| 3.2. Los departamentos                                    | 15        |
| <b>4. Titulaciones y certificaciones</b>                  | <b>17</b> |
| 4.1. Sistema de títulos y certificados                    | 17        |
| 4.2. Titulaciones en las escuelas                         | 17        |
| <b>5. Planes de estudios</b>                              | <b>18</b> |
| 5.1. Principios para el diseño de los planes de estudios  | 18        |
| 5.2. Estructura de las carreras                           | 20        |
| Carreras de grado   | 20        |
| Carreras de pregrado                                      | 20        |
| Carreras de complementación curricular o articulación     | 20        |
| 5.3. Elementos constitutivos del currículum universitario | 22        |
| <b>6. Personal docente</b>                                | <b>23</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.1. Políticas de ingreso y promoción  | 23        |
| <b>7. Alumnos</b>  | <b>25</b> |
| 7.1. Políticas de ingreso y permanencia  | 26        |
| <b>8. Líneas estratégicas</b>  | <b>28</b> |
| 8.1. Línea estratégica 1: Ingreso, retención y progreso de los estudiantes en el primer año de estudio | 28        |
| 8.2. Línea estratégica 2: Calidad de la enseñanza  | 30        |
| 8.3. Línea estratégica 3: Conformación de la planta docente  | 31        |
| 8.4. Línea estratégica 4: Evaluación de la actividad académica   | 32        |
| <b>9. El posgrado</b>  | <b>32</b> |
| 9.1. Características   | 32        |
| 9.2. Objetivos del posgrado en la UNSAdA   | 33        |
| <b>10. Política de internacionalización científico-académica</b>                                       | <b>34</b> |
| 10.1. Fundamento de una política de internacionalización   | 34        |
| 10.2. Política de cooperación internacional  | 34        |
| <b>11. Referencias</b>   | <b>37</b> |



# 1. Introducción

## 1.1. La Universidad del siglo XXI | Visión de la UNESCO

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) tiene como misión propiciar el diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos, a fin de forjar un desarrollo sostenible que suponga el respeto por los derechos humanos y la reducción de la pobreza. Plasma sus estrategias y actividades en los *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)* internacionalmente acordados para los siguientes temas: educación, ciencias naturales, ciencias sociales y humanas, cultura y comunicación e información.

En vistas de que hacia finales del siglo XX y en los inicios del siglo XXI se observa una demanda de educación superior sin precedentes y de gran diversificación, al igual que una mayor conciencia respecto de la importancia de la misma para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro (UNESCO, 1998), la UNESCO convoca en París la Cumbre Mundial de Educación Superior.

En la Cumbre se aprueba por unanimidad la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción” (UNESCO, 1998). Su importancia radica en que define con precisión a qué modelo debería ajustarse la Universidad como institución para afrontar satisfactoriamente los desafíos del siglo XXI.

De acuerdo con esta Declaración, la Universidad debe atender, entre otros, los siguientes postulados: el acceso a la educación superior constituye un derecho humano, es decir, la Universidad debe estar abierta a todos y será igual para todos; la equidad en el acceso debe comenzar por el fortalecimiento y la articulación entre la Universidad y los demás niveles de enseñanza, en particular, la enseñanza secundaria; los estudiantes deben participar en cuestiones relativas a la vida universitaria; la Universidad deberá tomar posición sobre problemas éticos, culturales y sociales, con total autonomía y responsabilidad, aportando elementos a la sociedad para reflexionar, comprender y actuar sobre los distintos temas; la Universidad tendrá plena libertad y autonomía académica para actuar, y debe rendir cuentas de su accionar; hará su contribución para comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural; impulsará la investigación en todas las disciplinas con la intención de que sus resultados sean utilizados en provecho de la humanidad, protegiéndolos en el caso de ser necesario; debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad; debe aumentar su aporte al desarrollo del conjunto del sistema educativo; el Estado conserva una

función esencial en el financiamiento público de la educación superior; se establecen principios de solidaridad y de una auténtica asociación entre los establecimientos de enseñanza superior de todo el mundo.

Este conjunto de principios no debiera sorprender a la Universidad pública argentina y latinoamericana, dado que estas ideas que se ratifican mundialmente en la actualidad, fueron planteadas por la Reforma Universitaria en 1918. El ideario reformista constituyó una verdadera revolución y provocó un cambio de paradigma que le otorgó a la Universidad pública las características y objetivos que la distinguen, y que hoy constituyen un modelo de valor universal (Lima, 2012).

Los lineamientos básicos que dieron origen a la Reforma Universitaria fueron los siguientes: 1) pensar en el hombre antes que en la técnica que el hombre debe usar; 2) la Universidad como generadora de conocimiento; 3) mantener una permanente actualización de la metodología de la enseñanza, adaptándola a los procesos de enseñanza-aprendizaje; 4) la Universidad abierta a todos quienes estén dispuestos a realizar el esfuerzo de aprender estudiando y de mejorar aprendiendo, y esto sin ningún tipo de discriminación, sea del origen que sea; 5) defender la autonomía universitaria, sentando el principio de que la mejor forma de alcanzar los altos objetivos es dejar que la Universidad decida por sí misma los mejores caminos para lograrlos; 6) democratizar el gobierno universitario, haciendo participar a todos los actores en la toma de decisiones; 7) lograr una real y efectiva inserción social de la Universidad, reivindicando su papel de herramienta de progreso para toda la sociedad y no solo para los universitarios; 8) buscar la unidad latinoamericana, dado que los desafíos que deben enfrentar los pueblos son similares, y la mejor forma de atenderlos es trabajando en conjunto y solidariamente.

Comparando ambos modelos de Universidad, el planteado en París en octubre de 1998, y el lanzado en Córdoba en julio de 1918, queda en plena evidencia que el modelo de Universidad para el siglo XXI, sancionado en la cumbre de UNESCO de 1998, es el *modelo reformista*. En otras palabras, la *Reforma Universitaria* constituye, hoy por hoy, el paradigma de las Universidades de vanguardia del siglo XXI (Lima, 2012).

## 1.2. La Universidad del siglo XXI en el siglo XXI

Transitados diez años desde la Cumbre Mundial de Educación Superior, la UNESCO convoca a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, donde se aprueba el documento “La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo” (UNESCO, 2009). En él se reconoce que los resultados y la Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de 1998 conservan toda su pertinencia.

Se reafirma que la educación superior “tiene la responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que presenten múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, y nuestra habilidad para responder a ellas” (UNESCO, 2009). En cuanto bien público, es responsabilidad de todas las partes interesadas, en particular de los gobiernos.

En este sentido, la Universidad debe ser pertinente a nivel local para poder ser relevante en el mundo actual, a nivel planetario. Ante los desafíos presentes y futuros, tiene la responsabilidad de avanzar en la comprensión de problemas complejos, asumiendo el liderazgo en la generación y transferencia de conocimientos para sus abordajes.

Sus funciones esenciales —enseñanza, investigación y extensión—, en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, deberían centrarse en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia.

Con relación al acceso, la equidad y la calidad, en los últimos años se han realizado importantes esfuerzos que deben mantenerse y, en lo posible, incrementarse. Las tendencias indican que en los últimos treinta años las Universidades latinoamericanas han aumentado sostenidamente el ingreso a la educación superior; sin embargo, aún se mantienen presentes las desigualdades en el acceso.

Ante esto, los gobiernos y las instituciones de educación superior de Latinoamérica declararon fines comunes en la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008).<sup>1</sup> En ella se planteó, como uno de sus desafíos:

Configurar un escenario que permita articular, de forma creativa y sustentable, políticas que refuercen el compromiso social de la educación superior, su calidad y pertinencia, y la autonomía de las instituciones. Esas políticas deben apuntar al horizonte de una educación superior para todos y todas, teniendo como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad y compromiso con nuestros pueblos; deben inducir el desarrollo de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, así como promover el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de educación superior, ciencia y tecnología. Deben también tomar en cuenta la riqueza de la historia, de las culturas, las literaturas y las artes del Caribe y favorecer la movilización de las competencias y de los valores universitarios de esta parte de nuestra región, para edificar una sociedad latinoamericana y caribeña diversa, fuerte, solidaria y perfectamente integrada (CRES, 2008).

Además de asimilar los cambios de escenarios, la Universidad debe atender las expectativas de la sociedad en la que se inserta y con la que interactúa, y contribuir al desarrollo social y productivo. Por consiguiente, debe impulsar la investigación y la innovación mediante iniciativas en las que articulen sus esfuerzos el sector público y el privado, lo que requiere nuevas formas de pensar a la institución y sus modelos de gestión. Esto permitirá promover sistemas académicos y de investigación flexibles, con miras a promover la ciencia y la interdisciplinariedad, al servicio de la sociedad.

Definida la perspectiva estratégica del cambio, los desafíos que asume la educación superior, tales como la calidad, la pertinencia, la interdisciplinariedad, la democratización del acceso, la internacionalización, entre otros, exigen desarrollar una cultura organizacional diferente.

Pensar una nueva Universidad que responda a estos desafíos, pero que mantenga los principios reformistas que le otorgan su carácter a la Universidad pública argentina, supone el desarrollo de estructuras universitarias ágiles a la hora de tomar decisiones, pero que respeten el cogobierno universitario. Instituciones autónomas, pero que cuenten con procesos de autoevaluación y evaluación por pares como ejercicio crítico para mantener la calidad de la actividad universitaria. Instituciones comparables con cualquier Universidad del mundo, pero con perfiles propios y que den respuestas a las problemáticas locales, regionales y nacionales.

1- La Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008) en Cartagena de Indias, Colombia, fue organizada por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) y por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

## 2. La organización de la UNSAdA

La misión de la Universidad en el siglo XXI es reconocer, estudiar, preservar y transmitir la cultura y el conocimiento, además de generar y aplicar este último, todo ello teniendo en cuenta el desarrollo y bienestar sociales. Esta misión se cumple a través de tres funciones: la enseñanza, la investigación y la extensión.

Las consideraciones sobre la docencia, la investigación y la extensión, tanto en la definición del Proyecto Institucional, como en el Plan de Desarrollo de la UNSAdA, se articulan en torno de las siguientes acciones y principios que concretan su misión institucional:

- 1- Generar, transmitir y preservar la cultura y el conocimiento, así como transferir este último, sobre la base de la interrelación de sus tres funciones: docencia, investigación y extensión, en un clima de libertad, justicia y solidaridad.
- 2- Contribuir con el abordaje y la resolución de problemas concretos de la realidad y el territorio a través de la articulación de los avances científicos y tecnológicos con las demandas del sector socioproductivo; mediante el desarrollo de programas interdisciplinarios y transdisciplinarios en los cuales se vinculen capacidades públicas y privadas; y mediante la articulación con el conjunto del sistema educativo.
- 3- Formar recursos humanos altamente calificados y de excelencia, capaces de generar pensamiento crítico, original y comprometido con los intereses de la sociedad, de manera que esta pueda decidir su futuro con autonomía. Para lograr que esta inteligencia acumulada se transforme en un recurso sustentable es preciso adoptar el criterio de educación continua durante toda la vida.
- 4- Orientar los esfuerzos institucionales a alcanzar niveles de calidad y excelencia en las actividades de enseñanza, investigación y extensión, a través del trabajo en colaboración y el diseño de planes conjuntos con otras instituciones del Sistema Científico y Tecnológico (SCYT) nacional e internacional y con los sectores socioproductivos.
- 5- Vincular el accionar universitario intersectorialmente con actores sociales, económicos y políticos de la región con los que comparta intereses y objetivos comunes, de forma que, a través del estudio de sus problemas y la resolución de estos, se impulsen acciones orientadas a consolidar la identidad del territorio.

Para la concreción de su misión institucional, la UNSAdA considera dos áreas estratégicas de intervención, que se corresponden con la organización de las escuelas: Desarrollo Productivo y Tecnológico y Desarrollo Social y Humano, con las que comenzará sus actividades académicas.

En función de la dinámica de la realidad educativa, se considera necesario que la estructura académica responda a los principios enunciados y que su característica principal sea la flexibilidad y la interdisciplinariedad en el abordaje de sus funciones. Debe poder adaptarse con facilidad a los cambios y a los requerimientos particulares de la sociedad en la que se inserta, a la diversidad de temas que deberá atender y a todos los integrantes que quieran sumarse al accionar de la Universidad, desde las diferentes posibilidades que ofrece.

Existen dos variables que inciden constantemente en el accionar universitario: por un lado, el aumento exponencial de los conocimientos, necesarios para el desarrollo de las funciones y actividades universitarias y, por el otro, la constatación de que los graduados aplicarán los conocimientos y aptitudes adquiridos en su paso por la Universidad durante varias décadas posteriores a su graduación.

En estas condiciones, crear una organización universitaria flexible implica crear una organización abierta, con diferentes niveles de participación de sus variados y heterogéneos actores. Implica también dotarla de las aptitudes necesarias para dar respuestas adecuadas y oportunas a esta realidad.

Para ello, la UNSAdA deberá imaginar los escenarios y contextos futuros en los que se desempeñarán sus estudiantes y graduados, formándolos de manera que puedan desarrollar toda su potencialidad técnica y profesional de manera crítica y creativa. Debe desarrollar capacidades y competencias en ellos para que puedan descubrir situaciones y analizarlas críticamente; capacidades para aprender a aprender y para generar y reproducir de manera cada vez más original, hasta construir un nuevo conocimiento (Didriksson Takayanagui, 2015).

Pero la UNSAdA, al imaginar ese futuro, de algún modo está contribuyendo a materializarlo; la respuesta que se dará a la realidad, para que la sociedad pueda contar en cada momento con recursos humanos de excelencia y adecuados a las circunstancias que les toque atravesar, se apoya fundamentalmente en dos principios que orientarán la organización.

Por una parte, la autoevaluación, la evaluación y la mejora permanente de los planes de estudio que ofrece a sus estudiantes. Por la otra, el concepto de enseñanza permanente durante toda la vida, actividad que estará a disposición de los graduados, de los profesionales de la zona y del conjunto de los habitantes de la región.

Para ello se propone una organización académica que pueda ir adaptando su funcionamiento de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de la región y de sus habitantes, y adquirir así una dinámica de respuesta acorde con los requerimientos que el contexto vaya planteando.

### 3. Estructura académica

Según la Ley de Educación Superior N.º 24521, una institución que responde a la denominación Universidad debe desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en unidades académicas. Asimismo, debe ofrecer una formación cultural interdisciplinaria, dirigida a la integración de saberes, como así también una capacitación científica y profesional específica para las carreras que se cursen en ella.

Durante la última década del siglo XX, Burton Clark (1992) puso de manifiesto que las características del conocimiento son determinantes de los rasgos distintivos que presentan las Universidades como un tipo singular de institución, y que para entender sus estructuras se debe reparar en algunas notas del conocimiento moderno.

En primer lugar, hay que destacar que el conocimiento se torna cada vez más especializado y que, como consecuencia, produce “especialistas”. En segundo lugar, y directamente relacionado con ello, se deriva en una progresiva autonomía entre las especialidades y respecto del conocimiento

impartido en los niveles educativos anteriores. Por otra parte, la generación del conocimiento es una actividad abierta y difícil de sistematizar mediante estructuras racionales, y esto repercute en la forma de organizar el trabajo académico. Por último, el conocimiento es portador de herencias ancestrales que diferencian a unas disciplinas de las otras (Clark, 1992).

Atendiendo estas cuestiones, entre otras, el diseño de la estructura académica de la UNSAdA obedece a la necesidad de pensar un modelo dinámico y flexible que esté en condiciones de responder a las cambiantes realidades que presenta la sociedad actual y a la diversidad a la que deberá atender en las próximas décadas.

La UNSAdA tendrá una estructura matricial que, en la actividad universitaria, obedece a dos necesidades principales: la de especializar a las unidades funcionales que reúnen experiencia técnica y la de disponer de unidades que integren en programas y proyectos las actividades de docencia e investigación de esas unidades especializadas (Toribio, 1999).

La estructura matricial generalmente reúne departamentos disciplinarios y centros de enseñanza, y consiste básicamente en la combinación de agrupamientos por carreras —para la coordinación de las interdependencias del trabajo académico— y de agrupamientos funcionales, por los cuales los especialistas de una determinada disciplina trabajan juntos.

En la estructura matricial de la UNSAdA articularán su accionar escuelas y departamentos.

Las **escuelas** constituyen el ámbito curricular de la organización universitaria. Son las unidades académicas desde las que se llevarán a cabo todas las actividades que permitan a los alumnos que estén dispuestos a hacer el esfuerzo necesario llegar al conocimiento a partir del estudio sistemático y sostenido, alcanzando las distintas titulaciones de pregrado y grado, según corresponda. Además de estas funciones específicas, tendrán la coordinación e implementación de las actividades de investigación, transferencia y extensión que se vinculen con su desarrollo académico.

Los **departamentos** constituyen los núcleos disciplinares y los integran los docentes de una misma disciplina o área del conocimiento, o áreas de conocimientos afines según los casos, y son los responsables de atender las necesidades curriculares planteadas por la oferta de pregrado, grado y posgrado académico. Permiten la movilidad horizontal del cuerpo docente, lo cual resulta de fundamental importancia para alcanzar los máximos niveles de excelencia y eficiencia intelectual, así como la buscada flexibilidad en la estructura de funcionamiento académico de la Universidad. Permite la movilidad del cuerpo docente ante un eventual cambio en el plan de estudios o ante la necesidad de nuevas orientaciones o adaptaciones de las carreras que ofrece la Universidad.

Las relaciones institucionales y funcionales entre escuelas y departamentos son las que se indican en el cuadro que se presenta a continuación:

## Cuadro 1. Estructura académica de la UNSAdA

| ESTRUCTURA MATRICIAL | ESCUELAS                            |                            |                        |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|
|                      | Desarrollo Productivo y Tecnológico | Desarrollo Social y Humano |                        |
| DEPARTAMENTOS        | Ciencias Naturales y Exactas        | Carreras   Asignaturas     | Carreras   Asignaturas |
|                      | Ingenierías y Tecnologías           | Carreras   Asignaturas     | Carreras   Asignaturas |
|                      | Humanidades                         | Carreras   Asignaturas     | Carreras   Asignaturas |
|                      | Ciencias Sociales                   | Carreras   Asignaturas     | Carreras   Asignaturas |

Las escuelas son las encargadas de diseñar los planes curriculares de las diversas carreras que en cada una de ellas se dicten. Harán confluir en la formación de los futuros graduados los conceptos y contenidos de diferentes áreas del conocimiento, en la oportunidad, cantidad y secuencia adecuadas. Asimismo, deberán constatar que, a través de ellos, los alumnos obtengan la formación buscada, tanto en extensión temática cuanto en profundidad de conocimientos y excelencia profesional.

Los departamentos son los encargados, en el área específica del conocimiento que les compete, de atender que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle correctamente en todas las asignaturas bajo su dependencia, así como también de procurar la participación de los docentes en las actividades de investigación, transferencia y extensión de la Universidad y de la formación de los recursos humanos.

El esquema organizativo planteado lleva a que los departamentos administren el trabajo de los docentes, mientras que las escuelas atiendan prioritariamente a las problemáticas vinculadas con la formación de los estudiantes. En ambos casos las actividades de investigación, transferencia y extensión forman parte de la actividad docente en el caso de los primeros, mientras que las escuelas deben contribuir a la formación de pregrado y grado, generando además las vocaciones tempranas en los estudiantes en correlato con los espacios formativos.

### 3.1. Las escuelas

La formación profesional de cara al siglo XXI no solo requiere una formación de grado. Antes bien, las instancias de pregrado, grado, posgrado y la actualización continua forman parte de un único proceso que tiene como resultado la formación de un profesional integrado, con capacidades multidisciplinares desarrolladas y aptitudes basadas en competencias específicas.

Los criterios que fundamentan la organización de las escuelas son los siguientes: 1) La necesidad de producir conocimiento significativo en áreas de vacancia y estratégicas para el desarrollo so-

cioproductivo de la región. 2) Las conclusiones de planes estratégicos de desarrollo de la región. 3) El análisis de la demanda de estudios superiores desde la creación del Centro Universitario Areco. 4) La existencia de recursos humanos calificados e infraestructura básica.

Es por ello que se considera pertinente reunir una formación disciplinar, interdisciplinar y profesional, cuyas particularidades o especificidades atiendan el desarrollo productivo y tecnológico, social y humano del territorio de influencia. El requerimiento del medio socioeconómico sobre la formación de recursos humanos en determinadas áreas del mundo del trabajo o del mundo académico hace indispensable pensar en la concepción de un espacio que, por sus características, pueda atender este diseño específico.

Así también la complementación de formación de mayor nivel para grupos particulares de representación social que requieran fortalecer sus capacidades a partir de propuestas educativas que den respuesta a sus necesidades.

Una característica de la región de influencia de la UNSAdA es la presencia de institutos de formación docente y técnica dependientes de la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires, con los que puede complementar su accionar educativo. En el país coexisten instituciones de educación superior universitaria y no universitaria que, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, tradicionalmente han permanecido como ámbitos estancos con pocos canales de vinculación.

La UNSAdA propone el dictado de carreras de complementación curricular o articulación para los egresados de dichos institutos, a fin de completar los conocimientos disciplinares y formarlos en un marco teórico para la investigación y la transferencia de conocimientos, reconociendo la formación previa.

A estas acciones de enseñanza e investigación debe sumarse la tarea de extensión para que los recursos humanos de la UNSAdA promuevan el mejoramiento del desempeño de los docentes de la región, propiciando su actualización y perfeccionamiento disciplinar y pedagógico, a través de la coordinación de acciones de actualización y perfeccionamiento que permitan volcar los recursos de la Universidad en beneficio de los actores de la educación de la región, promoviendo así el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en su zona de influencia.

### **Escuela de Desarrollo Productivo y Tecnológico**

El desarrollo productivo y tecnológico es indispensable para pensar el crecimiento y fortalecimiento regional basado en la vinculación de los procesos productivos de las empresas con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, para la generación de innovación.

Los nuevos escenarios se caracterizan por grandes procesos de transformación ligados a los desarrollos científicos y tecnológicos. Estos se hacen visibles a partir de los avances de las disciplinas (física, química, informática, genética, biotecnología, entre otras) que en marcada interacción impactan en todas las áreas de la producción, tanto de bienes como de servicios. Por otra parte, la problemática ambiental, puesta de manifiesto por el permanente deterioro de los recursos naturales debido a su uso irracional, exige el desarrollo de técnicas y sistemas que respeten las condiciones de sostenibilidad.

En consecuencia, la formación y capacitación de los recursos humanos debe responder a las exigencias de conocimiento que demandan las empresas por la incorporación de los nuevos recursos

tecnológicos. Recursos a que están obligadas si procuran ser competitivas e innovadoras para lograr crecimiento y sostenibilidad.

Históricamente se ha visto en distintas épocas y latitudes que, en la medida en que el conocimiento científico y tecnológico ha avanzado ampliando sus fronteras y su aplicación en las estructuras productivas, el crecimiento económico tuvo un rápido desarrollo. Por lo que la ciencia y la tecnología son factores de transformación económica y social, mientras que el conocimiento y la difusión o transferencia que se haga de él constituye el disparador del desarrollo por excelencia.

Varios países del sudeste asiático, valga como ejemplo, han basado su exponencial desarrollo económico en función de que, a su proceso industrializador, le aplicaron avances tecnológicos extranjeros provistos por empresas multinacionales, pero que lograron incorporarlos o asimilarlos como propios gracias a una agresiva política de transferencia de conocimientos en un marco de incentivos y subsidios estatales. Es decir, no solo tuvieron la capacidad de internalizar e incrementar el conocimiento, sino también la de gestionarlo.

Ese alto perfil tecnológico que caracteriza la estructura productiva de estas experiencias y la manera en que organizan los recursos de que disponen y procuran insertarse en el mundo globalizado definen un modelo industrializador e innovador que está a gran distancia del tradicional modelo primario exportador de la Argentina. Pero también indican un rumbo a seguir si se quiere avanzar en el desarrollo en función del potencial de sus recursos naturales y, en ese caso, en la consecuente necesidad de reformular la matriz productiva.

Se trata, entonces, de que el modelo de desarrollo que se espera que transite nuestro país logre incrementar la producción diversificada de manufacturas de alto contenido tecnológico y valor agregado, superando la complejidad y la reprimarización que aún afecta a su economía.

Y, para ello, es fundamental impulsar a) la educación en ciencia y tecnología, o sea, la capacitación de los recursos humanos o la fuerza del trabajo y b) la transferencia del conocimiento a la actividad económica y las relaciones sociales.

La actual revolución tecnológica obliga a reformular los sistemas productivos y, por lo tanto, se requiere la adecuación de la matriz productiva frente a los avances de la tecnología. La innovación productiva que ello exige depende de la capacidad del país de participar de los conocimientos y las tecnologías, y de difundirlas y transferirlas, para que atraviesen el tejido económico y social. La revolución tecnológica posibilita la innovación en la producción y esta no puede impulsarse sin un suficiente desarrollo del capital humano.

Las dificultades para cambiar el sistema productivo son variadas y complejas, tanto para la industria manufacturera como en la agroindustria, y el tema de los recursos humanos altamente formados es uno de los más acuciantes, en especial, por la desarticulación que se observa entre el mundo de la educación y la investigación y el mundo productivo (MINCYT, 2011).

El quehacer formativo no se circunscribirá a lo que se imparta desde las aulas, sino que se enriquecerá mediante la vinculación de los alumnos con otras instituciones: empresas, polos tecnológicos, otras Universidades, organizaciones internacionales, organismos del Estado y municipios, entre otros.

Se apunta, de este modo, a una mayor reciprocidad entre instituciones y sectores, estructurada en redes y espacios comunitarios que trabajan en cooperación, sin perder su identidad institucional, optimizando las complementariedades, para lo cual la Universidad debe definir prioridades y acompañar crítica y propositivamente las nuevas realidades productivas que están emergiendo.

### **Escuela de Desarrollo Social y Humano**

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el desarrollo humano implica un modelo de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de la riqueza. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. El desarrollo social implica, además, una evolución positiva en las relaciones entre los individuos, grupos e instituciones en una sociedad (PNUD, 2010).

En este escenario el conocimiento adquiere un rol preponderante: es la “nueva riqueza” de la sociedad. Y, aunque todavía algunos creen que esta valorización se refiere solo a determinados saberes disciplinares, las ciencias sociales y las humanidades participan también en la generación de conocimiento, constituyéndose como disciplinas de un alto valor formativo capaces de desarrollar personas críticas y creativas y ciudadanos responsables.

Además, conforman el conocimiento necesario para el fortalecimiento de las capacidades del hombre en su participación y protagonismo social, en los derechos humanos, en la interculturalidad, en el desarrollo territorial y en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Como se ha dicho otras veces, la Universidad pública argentina siempre ha estado ligada a la construcción de un proyecto de Nación y comprometida en la búsqueda de una coherencia y cohesión del país como espacio económico, social y cultural. Los estudios sociales y humanísticos contribuyen a dar consistencia a ese proyecto a través de la generación de conocimiento y de la formación de los profesionales necesarios para concretarlo.

En virtud de esto, a través de su oferta académica esta escuela intenta recuperar la centralidad de la dimensión humana, de los procesos de crecimiento y de desarrollo social, con la meta de superar los enfoques cerrados, sostenidos en las especificidades de las disciplinas, que sesgan la capacidad de análisis de los problemas complejos. Para mejorar la capacidad de análisis de problemas complejos se requiere del aporte de profesionales formados en ciencias sociales y humanas, así como también de la formación en las áreas de políticas públicas, que permitan garantizar el bienestar humano con especial énfasis en quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad.

La Escuela de Desarrollo Social y Humano se ocupará de temas centrales para la sociedad argentina, en general, y para el ámbito donde está inserta la UNSaDA, en particular. Las carreras propuestas se dirigen a sectores clave para el desarrollo social y humano y se condicen con la generación y transmisión del conocimiento para la formación en áreas vinculadas a la salud, las políticas públicas, la educación, la cultura y el trabajo, atendiendo a las necesidades de la región y haciendo valer las fortalezas del territorio.

Asimismo, articulará su accionar con la Escuela de Desarrollo Productivo y Tecnológico para impulsar una formación interdisciplinar y transdisciplinar, a fin de contar con el sustento nece-

sario para el abordaje de la complejidad de las diversas problemáticas. También impulsará la formación en técnicas, artes y oficios que permitan la preservación cultural y la vinculación con el medio socioproductivo.

La articulación entre ambas escuelas posibilitará la irradiación de conocimientos e incubación de nuevas ideas originando así un proceso continuo de evolución, originalidad y complejidad en el pensamiento. Por otra parte, el contacto permanente con otras organizaciones de la comunidad posibilitará a los egresados una gestión del conocimiento más integrada a las necesidades del territorio y a la utilización de sus recursos.

La región de influencia de la UNSAdA cuenta con un acervo cultural y con los recursos humanos imprescindibles para afrontar el desarrollo de esta escuela; además, la cercanía de importantes centros del sistema universitario nacional posibilita contar con una amplia dotación de recursos humanos especializados, los que, por otra parte, se han venido desempeñando desde hace algunos años en el Centro Universitario.

La definición del perfil académico de la Escuela de Desarrollo Social y Humano se sustentará en la calidad educativa, los valores de pertenencia e identidad regional, la innovación y la creatividad, y la responsabilidad de participar en proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios.

## 3.2. Los departamentos

Los departamentos son los ámbitos de la estructura interna de la UNSAdA en los que se nuclean los docentes de áreas específicas del conocimiento. Su existencia se fundamenta en los siguientes criterios:

- El hecho de tener en un mismo ámbito a todos los recursos humanos ocupados en el estudio y la enseñanza de determinadas disciplinas genera una masa crítica intelectual que favorece el mejoramiento académico y científico general.
- Su existencia potencia el desarrollo de líneas de investigación y la generación de conocimiento.
- Al organizarse en forma centralizada el dictado de las materias de una misma área correspondientes a las distintas carreras, se optimizan tanto el aprovechamiento del personal docente disponible cuanto el nivel de calidad con que cada una de ellas se imparte, lo cual repercute en la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La constitución de equipos para la organización de las áreas con la finalidad del dictado de las materias y la conformación de grupos para investigación, extensión y transferencia flexibilizan las estructuras académicas, fortalecen la formación de los docentes locales, y permite atender de manera eficaz los requerimientos de las escuelas y sus ofertas académicas.
- De este modo se hace posible diseñar las plantas docentes necesarias en las diferentes áreas con mayor economía de recursos y nivel de resultados.

La UNSAdA contará inicialmente con cuatro departamentos. Para su denominación se atendió al criterio de distribución disciplinar definido por el MINCYT, para la gestión del Sistema Integrado

de Indicadores CTI (SII)<sup>2</sup> a fin de estandarizar definiciones y conceptos con el Sistema Nacional Científico-Tecnológico (SNCYT) y, a su vez, permitir la comparabilidad internacional.

Asimismo, posibilitará a futuro, entre otras cosas, la organización del repositorio digital de la UNSAdA —en compatibilidad con los repositorios digitales del MINCYT, SIGEVA CONICET, entre otros— y la construcción de indicadores, pudiendo tener una comprensión más acabada de la información que se genere a partir del desarrollo universitario. Los cuatro departamentos definidos para la organización de las disciplinas son:

### **Departamento de Ciencias Naturales y Exactas**

Este Departamento comprende astronomía, ciencias espaciales; bacteriología, biología, bioquímica, biofísica, botánica, toxicología, genética, física, geofísica, geografía física, geología, mineralogía, informática (solo desarrollo de *software*, dado que el *hardware* será clasificado como ingeniería y tecnología), matemática, estadística, meteorología, mineralogía, química, entomología, zoología, antropología física, psicofisiología, y otros campos conexos.

### **Departamento de Ingenierías y Tecnologías**

Este Departamento comprende las ingenierías civil, eléctrica, electrónica, mecánica y química con sus diversas especializaciones en telecomunicaciones, productos forestales, ciencias aplicadas, como la geodesia, la química industrial, etc.; ciencia y tecnología de la producción de alimentos y bebidas, tecnología textil, calzado y cueros; tecnologías especializadas o ramas interdisciplinarias, por ejemplo, análisis de sistemas, metalurgia, minería e industrias extractivas, y otros campos conexos; arquitectura y urbanismo, cartografía.

Por otra parte, y dada la estructura matricial y las carreras que se dictarán en la UNSAdA, se incluirán en este Departamento las disciplinas pertenecientes a la clasificación realizada para las ciencias agrícolas: agronomía, horticultura, ganadería, pesca, silvicultura, productos forestales, veterinaria, zootecnia, y otros campos conexos.

### **Departamento de Humanidades**

Este Departamento incluirá artes, historia y crítica de las artes; lenguas y literaturas antiguas y modernas, filosofía (incluida la historia de las ciencias y las técnicas), religión, prehistoria e historia, así como las ciencias auxiliares de la historia —arqueología, paleografía, numismática, etc.—, y otros campos y materias correspondientes a este grupo y actividades de CyT interdisciplinarias, metodológicas, históricas, etc., relativas a los campos de este grupo.

### **Departamento de Ciencias Sociales**

El Departamento de Ciencias Sociales comprenderá antropología (social y cultural) y etnología, demografía, economía, educación y formación, geografía (humana, económica y social), gestión lingüística (excluidos los estudios de lenguas efectuados sobre textos determinados, que deberían clasificarse, en humanidades, en la categoría de lenguas y literaturas antiguas y modernas),

2- El SII es una herramienta que brinda información proveniente de diferentes fuentes para agilizar la gestión y la difusión de la información científica, tecnológica y de innovación del Ministerio de Ciencia de la Nación a investigadores, empresarios, comunicadores científicos y público en general.

psicología, ciencias jurídicas, ciencias políticas, sociología, organización científica del trabajo, comercio y administración, ciencias sociales varias y actividades de CyT interdisciplinarias, metodológicas, históricas, etc., relativas a los campos de este grupo.

## 4. Titulaciones y certificaciones

### 4.1. Sistema de títulos y certificados

La UNSAdA certificará los conocimientos adquiridos a través de los siguientes mecanismos:

- 1- **Diplomas de grado:** acreditan la realización de estudios de grado con una carga horaria igual o superior a 2600 horas reloj y de al menos cuatro años de duración.
- 2- **Diplomas de pregrado:** corresponden a la realización de estudios de menor duración horaria que una carrera de grado; acreditan una carga horaria igual o superior a 1600 horas reloj. Se corresponden con el título de “Técnico Universitario”; estas titulaciones permiten formar rápidamente personal idóneo.
- 3- **Diplomas de posgrado:** corresponden a estudios de adecuada profundidad, referidos a áreas específicas del conocimiento, que culminan con la realización de una tesis o tarea equivalente, como es el caso de los doctorados, las maestrías y las especializaciones.
- 4- **Certificado de conocimientos adquiridos:** quienes deseen realizar estudios universitarios y posean conocimientos y saberes de aplicación no avalados por algún título podrán solicitar a la UNSAdA la certificación de los mismos, la que se logrará según los lineamientos establecidos para cada caso en la reglamentación correspondiente.
- 5- **Certificado de estudios de posgrado:** corresponden a estudios de posgrado de menor duración o envergadura que los que conducen a Diplomas de Posgrado: cursos, jornadas o seminarios de actualización y/o perfeccionamiento que pueden otorgar créditos para un Diploma de Posgrado.

### 4.2. Titulaciones en las escuelas

**Escuela de Desarrollo Productivo y Tecnológico:** 1) Licenciatura en Informática; 2) Analista en Informática; 3) Profesorado Universitario en Informática; 4) Tecnicatura Universitaria en Administración de Redes y Servidores; 5) Tecnicatura Universitaria en Agroinformática; 6) Ingeniería Zootecnista; 7) Tecnicatura Universitaria en Producción Agropecuaria; 8) Licenciatura en Gestión Ambiental; 9) Tecnicatura Universitaria en Gestión Ambiental; 10) Licenciatura en Logística; 11) Tecnicatura Universitaria en Logística; 12) Tecnicatura Universitaria en Bromatología; 13) Ciclo de Complementación en Seguridad e Higiene

**Escuela de Desarrollo Social y Humano:** 1) Licenciatura en Políticas Públicas; 2) Licenciatura en Economía; 3) Tecnicatura Universitaria en Administración y Gestión; 4) Licenciatura en Turismo; 5) Licenciatura en Gestión del Patrimonio Cultural; 6) Analista de Proyectos relativos al Patrimonio Cultural ; 7) Martillero y Corredor Público.

## 5. Planes de estudios

### 5.1. Principios para el diseño de los planes de estudios

El currículum universitario es un objeto particularmente complejo dado que no se limita a la selección y organización de una secuencia de asignaturas cuya aprobación es requerida para la acreditación de los conocimientos necesarios para el desempeño de una profesión. En el diseño y el desarrollo del currículum se expresan la filosofía y el proyecto integral de una Universidad. Es la manifestación de su concepción del tipo de hombre, de ciudadano, de científico y de profesional que quiere formar. En su definición se plasma el proyecto de institución que asume la Universidad para sí misma y constituye, por tanto, un núcleo fundamental de reflexión que exige una tarea de constante desarrollo para la comunidad universitaria (Camilloni, 2000).

Un primer acercamiento al currículum remite a la conformación de los sistemas educativos nacionales y a los procesos de selección, organización y distribución del conocimiento. A lo largo del siglo XX las preocupaciones del campo curricular se redefinen a raíz de diversos factores contextuales como el desarrollo y la consolidación de las disciplinas científicas, las economías de gran escala, los efectos sociales, políticos y culturales producto de dicho cambio y la educación de masas, con una fuerte expansión de los sistemas educativos y una nueva definición de sus objetivos.

Hacia el siglo XXI el contexto nuevamente vuelve a desafiar al campo educativo y curricular. La globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la denominada posmodernidad, atraviesan las ofertas educativas en los distintos niveles e impulsan discusiones y cambios que necesariamente deben producirse a fin de dar respuesta a las mencionadas transformaciones.

Da Silva (2001), desde una visión posestructuralista del currículum, propone una concepción basada en la dinámica cultural, entendida en términos de creación y producción que se da en un contexto de relaciones de negociación, de conflicto y de poder (Camilloni, 2000 y 2001; Coscarelli, 2007). En esta línea de pensamiento algunos investigadores entienden al currículum como:

la síntesis de elementos culturales (conocimientos, valores, costumbres, creencias, hábitos) que conforman una propuesta político-educativa pensada e impulsada por diversos grupos y sectores sociales cuyos intereses son diversos y contradictorios, en donde algunos de estos son dominantes y otros tienden a oponerse y resistirse a tal dominación o hegemonía. Síntesis a la cual se arriba a través de diversos mecanismos de negociación, lucha e imposición social (De Alba, 1999).

De Alba (1999) resalta la importancia de incluir en las definiciones y acuerdos curriculares actuales (respecto a qué enseñar, para qué y cómo) los retos propios del comienzo de siglo como la pobreza, la crisis ambiental, los avances de la ciencia y la tecnología, la democracia, el contacto cultural y la conflictiva relación entre las minorías y las mayorías. Considerar y discutir estos puntos permitirá incluir en cualquier propuesta educativa contenidos contextualizados y una formación enmarcada en el complejo e incierto contexto de estos tiempos.

Los aportes de los estudios contemporáneos, como se ha expuesto anteriormente, han llevado a abandonar la noción clásica de currículum como planes y programas de estudios planificados, ordenados y secuenciados, en los que se establecen los conjuntos de materias o contenidos a transmitir dentro de un determinado ciclo o un determinado período de tiempo.

Esta nueva perspectiva, desarrollada y consolidada a partir de los aportes de diversos autores en torno al currículum oculto, el currículum nulo, las prácticas como espacio de redefinición e interpretación curricular, los factores de poder, ideología, diversidad e intereses que hacen a los procesos de definición ha originado el debilitamiento de los análisis documentales como posibles vías de penetración, descripción y comprensión del campo del currículum.

Como afirma Davini (2008), se dirige hacia aquellas zonas aparentemente menos atractivas del trabajo analítico que se expresa en lo que muchas veces se concibe como objetos “fijos”, en referencia a los marcos regulatorios y anticipatorios de las prácticas, expresados en los planes de estudios contextualizados.

Por ello, desde la UNSAdA se entiende que el currículum es el resultado de la síntesis entre el documento con sus elementos constitutivos y su desarrollo institucional y áulico. En este sentido considera fundamental elaborar cada propuesta formativa contemplando no solo el contexto de inserción institucional, sino las múltiples visiones que convergen del ámbito público y privado que promuevan el desarrollo social, económico y cultural de la región y el territorio, entendiendo que la formación que ofrezca será equiparable a la de cualquier institución universitaria nacional e internacional.

Pero la demanda de recursos humanos no se limita solo a los aspectos técnicos y profesionales. Se requieren *ciudadanos* que dominen una ciencia o una técnica puestas al servicio de la construcción de una sociedad organizada en la que la calidad de vida de todos sea la mejor posible.

De modo que la UNSAdA garantizará contenidos y actividades en todas las carreras que se pongan en marcha que aseguren la formación integral de las personas, socialmente comprometidas, que dominen con el mejor nivel de conocimientos, eficacia y eficiencia un área determinada del saber.

En el siglo XXI, la generación de conocimiento se ha convertido en un proceso altamente acelerado, aun cuando el ritmo difiera entre una y otra disciplina. Esto obliga a una redefinición y reformulación permanente de los objetos de estudio de cada disciplina en particular. Los contenidos del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el proceso mismo, para ser eficientes deben ser congruentes con esta realidad.

A esta adaptabilidad permanente a los nuevos paradigmas de la producción del conocimiento es a lo que se hace referencia cuando se habla de una “estructura académica dinámica”. Es decir, una estructura diseñada para que pueda adaptarse con facilidad, pero también con el debido fundamento y rigor científico, a los cambios significativos que se produzcan. Esto en lo referente a los planes de estudio.

En lo que respecta a la adaptación a estos cambios de los recursos humanos ya formados y en actividad, la respuesta académica vendrá dada por dos conceptos.

Por un lado, por la adquisición de competencias y capacidades de los estudiantes y futuros graduados “para aprender a aprender”. Por el otro, por la “educación permanente durante toda la vida”, que incluye los estudios de posgrado, pero que no se agota en ellos. La educación permanente durante toda la vida estará abierta a todos los que se acerquen a la Universidad para mejorar su preparación, no solo a los estudiantes y graduados universitarios.

La UNSAdA entiende que el alumno de hoy es el profesional activo de las próximas décadas. Esto crea otro tipo de problemas, dado que resulta difícil prever las circunstancias que deberán enfrentar y el tipo de herramientas que requerirán. En cierta medida, “se estará formando para lo desconocido”, pero esto no significa que no se sepa qué tipo de enseñanza se debe impartir: debe tratarse de una enseñanza que, precisamente, prepare al que la recibe para enfrentar lo desconocido dentro de su área de conocimiento específica.

Esto se logra formando seres humanos para que sean capaces de generar pensamiento crítico, original y creativo que les permita detectar los problemas que se les presenten, de la clase que sean, plantearlos con claridad, buscar soluciones posibles y, de entre ellas, seleccionar y desarrollar la más adecuada. Todo esto con independencia del apoyo tecnológico con el que cuenten para desarrollar su tarea; más allá de las ayudas tecnológicas de las que se disponga, lo que se pretende es lograr que las personas sean capaces de pensar por sí mismas el problema y emplear esas ayudas como soporte para llevar a cabo la práctica.

La educación universitaria de grado ha centrado tradicionalmente su actividad en la definición de planes de estudio y programas de asignaturas de sus carreras basándose en los contenidos académicos de conocimiento, y no en la generación de habilidades prácticas y creativas, ni en la resolución de problemas, y este es el desafío que debe superarse.

Además de generar capacidades analíticas a partir de los conocimientos adquiridos, es fundamental forjar capacidades de aplicación práctica, de resolución de problemas y conflictos y de desarrollo del espíritu crítico. En definitiva, debe generarse “inteligencia exitosa” en los estudiantes para permitirles actuar en su campo profesional sobre la base de un contexto cambiante en el cual deberán insertarse. (Sternberg y Grigorenko, 2000)

Las tendencias actuales en la educación universitaria de grado respecto del diseño curricular por competencias y de la selección de la información significativa que se transmite en el proceso de enseñanza aprendizaje no busca transmitir estrictamente el conocimiento, sino generar una serie de capacidades que permitan al estudiante afrontar los desafíos del contexto e integrar el conocimiento y su aplicación con los valores humanos y sociales.

## 5.2. Estructura de las carreras

### ***Carreras de grado***

Cada una de las carreras de grado prevé la incorporación de etapas de formación o ciclos que deben constituir una suma de estudios teóricos y prácticos, de experiencias y realizaciones personales que conduzcan al grado de madurez y competencias necesarios, en lo que se refiere a la continuación de los estudios, para abordar y recorrer la etapa siguiente, y en lo que toca al ejercicio profesional u ocupación técnica, para asumir las responsabilidades y cumplir las funciones asignadas al graduado de la etapa que concluye.

La estructuración en ciclos privilegia la posibilidad de diferir las especializaciones hacia etapas más avanzadas de los estudios. Una estructuración en ciclos en los que se procure encontrar bloques de formación comunes para grupos de carreras es una vía de solución para brindar la formación básica necesaria y la apertura para una familia de profesiones, equilibrando el conocimiento de lo fundamental con los saberes orientados.

Las carreras de la UNSAdA podrán contar con los siguientes ciclos:

### **Núcleo de Formación General**

El Núcleo de Formación General está estructurado de manera transversal en el sentido de que es el mismo para todas las carreras de grado que se cursen en la UNSAdA. Se incluyen asignaturas que pretenden brindar a los graduados una formación social, humanística, científica y ética. Se pretende que los graduados de la UNSAdA dispongan de elementos de análisis para advertir el funcionamiento de la sociedad en la cual se desempeñarán y que aprecien el papel de la ciencia en el avance del conocimiento.

Las asignaturas que componen cada núcleo serán definidas en los planes de estudio de cada carrera.

### **Ciclo de Formación Básica**

*Objetivos:* 1) Brindar formación básica en el dominio de un conjunto de disciplinas que configuran un área básica o combinada del conocimiento científico. 2) Contribuir a la orientación de los estudiantes propiciando el autoconocimiento y la autoevaluación de sus capacidades de aprendizaje en relación con las bases científicas requeridas para cada tipo y nivel de formación. 3) Acreditar la posesión de los conocimientos y habilidades correspondientes a disciplinas fundamentales necesarias para continuar los estudios del Ciclo Profesional.

Las condiciones para el acceso al Ciclo Profesional se indican en el plan de estudios de cada una de las carreras.

### **Ciclo de Formación Profesional**

*Objetivos:* 1) Posibilitar la adquisición, en el mejor nivel, de la calificación necesaria para el ejercicio de la profesión. 2) Capacitar para una permanente adecuación a la evolución profesional y para la comprensión crítica de su rol social. 3) Ampliar la formación cultural general y la específica en una disciplina o conjunto de disciplinas. 4) Desarrollar la inquietud por la investigación en el dominio de la ciencia o disciplina, ya sea que se continúe o no con una carrera científica.

Para la obtención del título, los alumnos deberán cumplir con los requisitos que se establezcan para cada caso.

### ***Carreras de pregrado***

La UNSAdA ofrecerá tecnicaturas cuya estructura curricular tiene como objetivos: 1) Brindar formación en conocimientos básicos y habilidades en el dominio de un conjunto de disciplinas que, en el caso de las tecnicaturas, tendrá un fuerte componente de aplicación práctica. 2) Capacitar para una permanente adecuación a la evolución profesional y para la comprensión crítica de su rol social. 3) Ampliar la formación cultural general y la específica en una disciplina o conjunto de disciplinas.

### ***Carreras de complementación curricular o articulación***

La complementación curricular debe superar la concepción de la articulación como modo de compensar ciertas debilidades en uno de los términos de la relación o como la herramienta para enmendar deficiencias funcionales o estructurales, pues ambas concepciones implican el

reconocimiento de una cierta asimetría en la relación. La complementación curricular o carreras de articulación deben conceptualizarse como una formación de mayor nivel para grupos específicos que requieran fortalecer sus capacidades, competencias e inserción a partir de propuestas educativas. Esta complementación también tiene como función central colaborar en la formación de capital humano y social de excelencia para el desarrollo regional.

La propuesta de la UNSAdA interpreta la articulación desde las fortalezas propias y diversas tanto de la Universidad como de los institutos superiores. Busca integrar en un horizonte común los puntos fuertes de ambos subsistemas, a saber: a) la fecundidad universitaria en la formación profesional y en sus programas de investigación científico-tecnológica, transferencia tecnológica y extensión; b) la idoneidad y ductilidad para la formación y capacitación profesional docente o técnica, atenta a las necesidades regionales que han demostrado históricamente los institutos superiores. Estas fortalezas se potencian sinérgicamente en una articulación emergente que capitaliza las dimensiones más ricas de cada sistema.

Tanto el modelo dinámico y flexible que propone la UNSAdA como la formulación de objetivos y acciones prioritarias de la Dirección de Educación Superior de la Provincia de Buenos Aires consideran la vinculación interinstitucional como un desafío ineludible. En tal sentido, la UNSAdA atenderá las demandas que surjan de los institutos superiores, en el marco del compromiso de la Universidad con la sociedad y el territorio en que desarrolla su accionar.

### 5.3. Elementos constitutivos del currículum universitario

Para el diseño de cada propuesta curricular se contemplarán los siguientes elementos constitutivos:

#### **A) Datos generales**

1) Unidad Académica; 2) Carrera; 3) Título/s que otorga la carrera; 4) Nivel de la carrera (indicar si se trata de una carrera de grado o pregrado); 5) Modalidad (presencial, a distancia); 6) Años de duración; 7) Carga horaria total según título/s; 8) Cantidad de asignaturas obligatorias; 9) Cantidad de asignaturas optativas/electivas; 10) Trabajo final/ Tesina/ Práctica Profesional Supervisada (PPS).

#### **B) Descripción de la carrera**

Fundamentación general de la creación de la carrera: motivos de la creación; características o desafíos que plantea el campo académico y profesional; propósitos institucionales para la creación, entre otros. 2) Objetivos: resultados que se esperan obtener. 3) Perfil profesional: conjunto de conocimientos y habilidades que se imparten. 4) Alcances profesionales: actividades, en términos de desempeño laboral, para las que tiene competencia el graduado. 5) Requisitos de ingreso: condiciones para el ingreso a la carrera. 6) Estructura curricular: descripción sintética de la organización académica del plan de estudios; existencia de ciclos, módulos, ejes, entre otros. Las estrategias que promueven la articulación vertical y horizontal del plan de estudio. 8) Organización del plan de estudio: se especifica, además de los ciclos, las áreas y las materias, los espacios curriculares previstos: clases teóricas, clases teórico-prácticas, seminarios, talleres, laboratorios, trabajo de campo, pasantías, etc. Se especifica: el ciclo y el departamento al que pertenecen; carácter de la cursada; carga horaria total y semanal, discriminando en horas teóricas y prácticas; objetivos; contenidos mínimos; y régimen de correlatividades. 9) Otros requisitos: se especifica, en el caso

de existir, otros requerimientos además de los explicitados en los ítems previos, como, por ejemplo: conocimientos de idioma, informática, pasantías, prácticas o trabajos finales cuando no están incluidas en las cargas horarias totales de la carrera.

Respecto a la regulación, corresponderá a las distintas unidades académicas la formulación de los proyectos para la creación de carreras, el diseño de sus planes de estudios y sus modificaciones. Estas deberán ser elevadas al Consejo Superior para su aprobación.

## 6. Personal docente

La calidad de las acciones universitarias y la consecución de los objetivos de la Universidad se vinculan entre sí a partir de la existencia de un adecuado modelo de gestión de los recursos humanos que coordine la regulación legal, la estructura ocupacional y la motivación de los actores. La capacidad de la Universidad para ofrecer determinadas condiciones de desarrollo de la actividad docente permitirá la captación, selección y motivación de los recursos humanos.

El acceso y la selección docente está previsto en la Ley de Educación Superior N.º 24521. Allí se establece que el ingreso a la actividad docente es por concurso; también la propia ley establece la posibilidad de las instituciones de contratar docentes, lo que implica términos temporales acotados con objetivos específicos: dictados de cursos, posgrados, etc., o hasta tanto se sustancie el concurso.

Se denomina “personal docente” al personal universitario dedicado a la planificación y ejecución de las actividades básicas de la Universidad: enseñanza, investigación y extensión. Existirán dos categorías de “personal docente”: los **profesores**, capacitados para la planificación y ejecución de las actividades universitarias, y el **personal auxiliar docente**, que colabora con los anteriores en la ejecución de las mismas.

Los **profesores** se ordenan en tres niveles de distinta jerarquía académica y similares incumbencias; el grado máximo corresponde a los profesores titulares, a los que siguen, en orden decreciente, los profesores asociados y los profesores adjuntos.

El **personal auxiliar docente** se ordena también en tres niveles de diferente jerarquía académica. El grado máximo corresponde a los jefes de trabajos prácticos, a los que siguen, en orden decreciente, los ayudantes diplomados y los ayudantes alumnos; los primeros son, en cierta medida, los nexos entre ambas categorías de personal docente.

Todo el personal docente posee dos características que lo individualizan en su actividad universitaria: la denominación de su cargo y la carga horaria que dedicará a la ejecución de las tareas que este implica. Ambas son independientes entre sí, pues se accede y permanece en ellas por diversas vías y diferentes procedimientos.

### 6.1. Políticas de ingreso y promoción

Los docentes acceden a las diferentes categorías por concurso público de antecedentes y oposición. En caso de urgencia, o mientras se sustancia el respectivo concurso, el personal académico podrá ser designado en forma “interina” por el rector. Cuando las circunstancias lo requieran, podrá invitarse a profesores, profesionales o expertos de otras instituciones para

el cumplimiento de tareas específicas y acotadas de docencia, investigación y/o extensión; se los designará como “profesores invitados”. Las dedicaciones horarias de los cargos docentes están establecidas en el Estatuto de la Universidad. El personal docente podrá cumplir con las siguientes funciones:

**1- *Docencia*:** comprende el dictado de clases, la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la orientación de alumnos y auxiliares de docencia, la participación en reuniones de área o departamentos, la supervisión de prácticas profesionales y pasantías educativas, la formación de recursos humanos y la producción de materiales didácticos. El desempeño de estas funciones puede llevarse a cabo en pregrado, grado y posgrado, como así también en publicaciones y en la formación de recursos humanos. Asimismo, comprende la integración de jurados y tribunales académicos.

**2- *Investigación científico-tecnológica y artística, transferencia e innovación*:** comporta la planificación y realización de estudios dirigidos a promover un avance en el conocimiento disciplinar o interdisciplinario; la socialización de sus resultados mediante comunicaciones y publicaciones y la formación de recursos humanos para la investigación, incluyendo la dirección de becarios y de tesis de posgrado. Incluye la integración de jurados y tribunales académicos y científico-tecnológicos.

**3- *Extensión*:** abarca la realización de actividades que impliquen la proyección de la Universidad en el medio social y cultural.

**4- *Gestión*:** comprende el ejercicio de funciones de gobierno universitario, sea a través del desempeño de cargos ejecutivos, sea a través de la participación en órganos colegiados, así como la realización de actividades de coordinación académica, tanto a nivel de áreas, departamentos o carreras de grado y posgrado o de gestión específica en algún área de las unidades académicas o de la Universidad. Supone también representación en organismos del sistema científico-tecnológico o educativo de nivel provincial, nacional, regional e internacional.

A partir del establecimiento de las funciones que se les asignan a los docentes se definen los siguientes perfiles, tanto para la selección de los docentes como también para la organización de los equipos y la evaluación de los mismos: 1) *Perfil de docencia*. 2) *Perfil de docencia e investigación*. 3) *Perfil de docencia y extensión*. 4) *Perfil de docencia y gestión*.

El personal docente podrá articular dos o más de las funciones enunciadas, en relación con las posibilidades que les permitan la/s categoría/s que detentan en su acervo académico y científico-tecnológico.

El ingreso a la Universidad se realizará mediante concurso público de antecedentes y oposición, de acuerdo con las necesidades académicas de la Universidad y la normativa vigente que establezca el Consejo Superior. En el llamado a concurso se definirá el perfil requerido, el que deberá tomarse en cuenta en el proceso de concurso. No habrá promoción automática de los docentes en ningún caso. Solo se podrá acceder a un cargo de mayor jerarquía ganando el correspondiente concurso.

La promoción de categoría docente se realizará mediante concurso público de antecedentes y oposición. Es un proceso basado en la postulación de los docentes y se autorizará de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias y con el plan de desarrollo académico de la Universidad (o planificación estratégica o planta prospectiva).

La permanencia en el sistema quedará sujeta al límite de la edad jubilatoria establecida legalmente, renuncia, fallecimiento o sanción declinada en sumario administrativo o juicio académico y al plazo establecido en el concurso respectivo.

## 7. Alumnos

Los supuestos que subyacen a los nuevos consensos curriculares apuntan hoy a la importancia no solo del aprendizaje o adquisición de determinados conocimientos, habilidades, destrezas y valores, considerados básicos o esenciales en una determinada profesión o área del conocimiento, sino además a la relevancia de las condiciones y estímulos para que el estudiante sea capaz de desarrollar un aprendizaje significativo y potenciador, a lo largo de un proceso de formación integral, que le permita al futuro graduado desarrollar la capacidad de actualizar su conocimiento constantemente (aprendizaje a lo largo de toda la vida).

El cambio de modelo apunta, en general, al fortalecimiento de las capacidades e intereses del individuo/estudiante, quien debe consolidar una formación que le permita enfrentar un futuro ocupacional incierto e imprevisible, en el cual la capacidad de aprendizaje y de recalificación continua serán más significativas que la acumulación de información y conocimientos especializados, muchos de los cuales sufren una rápida obsolescencia y son de escasa relevancia.

En la actualidad, deben desarrollarse más las potencialidades cognitivas y actitudinales del individuo, en lugar de propiciarse su sometimiento a estructuras curriculares rígidas y homogéneas. En este marco, se promueven diversas modalidades de aprendizaje como las tutorías, el estudio independiente, las pasantías, los viajes y las experiencias laborales conceptualizadas, los proyectos de investigación, entre otros.

El objetivo es que, en la formación integral de los alumnos, en todas las etapas de su vida, se privilegien el razonamiento lógico, la argumentación, la experimentación, el uso y organización de la información y la apropiación del lenguaje común, del lenguaje de la ciencia y la tecnología. En síntesis, que cuenten con las herramientas necesarias para integrarse plenamente a la educación superior, como estudiantes de pregrado o grado, en una primera instancia, pero que no se limite a eso.

El desafío entonces es poder dar cuenta de que la formación que se logre en esta casa de estudios tenga una capacidad transformadora: transformar a todos a sus actores y, en el caso concreto de los estudiantes, permitirles comprender que ser universitario implica una dimensión mucho más amplia que la de “estar en la Universidad”.

Ser universitario significa tener afán de comprender, de buscar la verdad, de encontrar respuestas y tener la capacidad de explicarlas, pero también buscar y crear soluciones creativas a problemas complejos. Ser universitario entraña desempeñar un rol protagónico en el proceso de formación: no contentarse solamente con la recepción de los conocimientos transmitidos, sino más bien elaborar y reelaborar el propio conocimiento. El universitario, así formado, contará con las herramientas necesarias para superar las dificultades y redoblar el esfuerzo innegociable al que es convocado desde el inicio mismo de la actividad universitaria.

Este estudiante universitario es capaz de tener una visión holística del saber y ningún campo del conocimiento le resulta indiferente, más allá de sus preferencias o elecciones, y tendrá así la necesidad natural

de formarse en otros planos, como el cultural, el estético, entre otros. Asimismo, valorará su calidad de estudiante no como una prerrogativa o un privilegio, sino como una oportunidad a la que otras personas no pueden o no pudieron acceder y como una responsabilidad para con la sociedad en su conjunto.

Por ello, es preciso preparar profesionales con valores y principios universales de bien común, enfocados en contribuir al desarrollo de las sociedades, con respeto por la diversidad de los pares con los que interactúan. Es indispensable percibir al profesional inmerso en una sociedad de cambios acelerados, como un agente vivo de transformación en continuo progreso.

## 7.1. Políticas de ingreso y permanencia

### Características generales del ingreso

La Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior (Ley N.º 27204) establece en el artículo 2 la responsabilidad principal e indelegable del Estado de “garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones en el acceso, la permanencia, la graduación y el egreso en las distintas alternativas y trayectorias educativas del nivel para todos quienes lo requieran y reúnan las condiciones legales establecidas en esta ley”.

La UNSAdA está abierta a todas aquellas personas que estén dispuestas a hacer el esfuerzo de estudiar. En virtud de ello, acompañará a sus estudiantes durante el ingreso y la totalidad de su trayecto formativo, uno de los principios fundamentales para democratizar el acceso a la educación superior e incrementar los índices de retención y egreso.

La UNSAdA prevé estrategias de ingreso no eliminatorias que apunten a fortalecer los saberes previos y a nivelar y equiparar los mismos entre alumnos de distintos orígenes educativos, para asegurar su ingreso y permanencia en las carreras. El objetivo general y transversal es preparar a los aspirantes para la vida académica universitaria y para los futuros trayectos curriculares.

Los aspirantes también participarán de talleres de ambientación universitaria, a cargo de la Secretaría de Extensión, cuyos contenidos coordinará con la Secretaría Académica. El objetivo de este taller es aproximar a los estudiantes al marco institucional de la UNSAdA.

Otra de las estrategias para favorecer el ingreso y la permanencia de los estudiantes involucra la articulación con los distintos niveles. La UNSAdA tiene previsto el desarrollo de un **Programa de Articulación Académica** que será transversal a todas las funciones sustantivas y áreas de la Universidad, ya que tiene como objetivo central llevar a cabo políticas que fortalezcan el vínculo entre los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.

Mediante acciones con autoridades, directivos, docentes y estudiantes del nivel secundario se pretende facilitar el tránsito desde la educación secundaria a la educación superior y mejorar las condiciones en las que se desarrollan las prácticas educativas de ambos niveles promoviendo la calidad en los aprendizajes. Los objetivos del programa son:

- Establecer una articulación entre la escuela secundaria y la Universidad como tarea institucional pública que estimule el diseño de mecanismos que permitan alcanzar un diagnóstico compartido y un plan de trabajo común como resultado del aporte y compromiso de los actores involucrados.

- Organizar espacios de acción conjunta entre la Universidad y las instituciones de nivel secundario de la región tendientes a fortalecer el proceso de inserción de los alumnos en el nivel superior universitario.
- Promover y coordinar estrategias educativas especialmente focalizadas en la etapa de ingreso, en virtud de la complejidad y especificidad que la inserción a los estudios universitarios conlleva.
- Participar y acordar políticas interinstitucionales de carácter académico en los distintos ámbitos que pudieran establecerse normativamente para tal efecto.

Asimismo, tendrá como funciones el diseño y la implementación de proyectos de articulación con el nivel secundario; el desarrollo de acciones de difusión e información sobre la oferta académica de la UNSAdA en el nivel secundario; la definición e implementación de estrategias orientadas al ingreso a los estudios superiores; el asesoramiento a las distintas unidades académicas de la Universidad respecto de los marcos normativos que regulan las políticas y acciones de articulación e ingreso. Entre las actividades previstas, se destacan las siguientes:

- Articulación con educación secundaria: Programa de apoyo al tránsito entre niveles – Formación docente continua – Elaboración de documentos que acompañen a los alumnos en el último año de la escuela secundaria y el primer año de los estudios superiores – Promoción de la oferta académica de la UNSAdA.
- Ingreso: Curso de Ingreso de carácter nivelatorio e introductorio, que tiene como objetivo la equiparación de saberes.
- Apoyo y orientación para la permanencia de estudiantes: Programa de Tutorías Académicas.

### **Inscripción a la UNSADA**

Las inscripciones se realizarán en la sede de la Universidad. El trámite deberá ser conducido por el propio interesado. A tal efecto la solicitud de ingreso tendrá carácter de declaración jurada y deberá adecuarse a las siguientes condiciones:

- 1- El aspirante deberá completar un formulario de preinscripción al cual accederá a través de la página web de la Universidad, durante el período establecido.
- 2- El aspirante deberá presentar la documentación requerida al momento de la inscripción.

Asimismo, la Ley de Educación Superior establece que los mayores de veinticinco años que no reúnan esa condición podrán ingresar siempre que demuestren, a través de una serie de evaluaciones, que tienen preparación y/o experiencia laboral acorde con los estudios que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente. Los aspirantes que aprueben las evaluaciones previstas por el área académica de la Universidad quedarán en iguales condiciones que aquellos que hayan concluido sus estudios de nivel secundario y deseen cursar carreras en esta Universidad para obtener el título habilitante correspondiente.

## **Criterios de permanencia**

*De la calidad y condición de alumno en la Universidad:* son alumnos aquellos estudiantes que cumplan las condiciones de admisibilidad que establezca el Consejo Superior.

### **Alumnos de pregrado y grado**

*a- Alumnos regulares:* aquellos que, habiendo permanecido en la Universidad un tiempo menor que el doble de los años que debe durar la carrera que cursan, hayan aprobado al menos dos asignaturas por año, salvo que el plan de estudios correspondiente prevea prevea menos de cuatro asignaturas anuales, en cuyo caso deberán aprobar una como mínimo.

*b- Alumnos no regulares:* aquellos que perdieron su condición de regular, pero están en condiciones reglamentarias de recuperarla.

*c- Alumnos vocacionales:* aquellos que, no estando inscriptos en ninguna carrera de la Universidad, reciben autorización para cursar una materia de la oferta regular. El alumno vocacional recibirá una certificación de las asignaturas que haya cursado y aprobado.

### **Alumnos de posgrado**

Son aquellos que cursen estudios de posgrado mientras dura el dictado de los mismos.

### **Alumnos de intercambio**

Son aquellos que, sin estar inscriptos en una carrera de la Universidad, obtienen autorización para cursar una o más asignaturas en virtud de un convenio con otra institución universitaria.

## **8. Líneas estratégicas**

### **8.1. Línea estratégica 1: Ingreso, retención y progreso de los estudiantes en el primer año de estudio**

#### ***Fundamentación y descripción***

La Declaración Mundial de París enuncia los desafíos de la Universidad del siglo XXI y convoca a la Universidad a elaborar o revisar sus proyectos de desarrollo. Entre los principios que definen a la Universidad se destaca la prioridad de promover el fortalecimiento y, de ser necesario, una nueva orientación de la vinculación de la Universidad con los demás niveles de enseñanza y más concretamente con la enseñanza secundaria (UNESCO, 1998).

En este marco, y sustentados fundamentalmente en la reforma establecida por la Ley de Educación Nacional N.º 26206, que define e identifica el nivel de educación secundaria como un derecho social universal y una obligación del Estado, se impone la necesidad desde todos los ámbitos públicos de asumir la responsabilidad ineludible de brindar las condiciones para que todos los jóvenes y adolescentes puedan acceder, permanecer y finalizar los estudios secundarios con aprendizaje de calidad

y se generen junto a las instituciones de educación superior acciones orientadas a promover la continuidad de los estudios hacia el siguiente nivel.

En relación con esto, el ingreso creciente de jóvenes a las universidades nacionales con el posterior abandono de un elevado porcentaje sin dudas constituye un problema complejo que integra la agenda actual de las casas de altos estudios y del Gobierno nacional.

Desde hace varias décadas, el tema se ha materializado en un debate entre las posturas que sostienen la necesidad de implementar sistemas selectivos de acceso en busca de una mejora de la calidad de la educación universitaria, por un lado, y las visiones que impulsan un ingreso abierto con el fin de favorecer la creciente democratización en el acceso a la educación superior, por el otro. Entre ambos extremos las Universidades vienen desarrollando variadas estrategias para resolver el problema, con diversos niveles de éxito en los resultados obtenidos. Las tendencias indican que continúa el ingreso masivo y la heterogeneidad en el nivel educativo y cultural de los ingresantes al nivel superior; se observa que una importante cantidad de alumnos abandona la carrera elegida en el primer año, y los índices de graduación son bajos. Esta situación señala la necesidad de encontrar nuevas estrategias para brindar igualdad de oportunidades para todos los estudiantes en el acceso a la educación superior y en la adquisición de los saberes y competencias necesarios para su desempeño profesional, lo cual genera nuevos desafíos para la Universidad.

La articulación se convierte en una herramienta fundamental dado que permite generar espacios orientados a definir, implementar y evaluar actividades que atiendan el tránsito entre niveles. Esta debe concebirse como una esfera de trabajo compartido y colaborativo en la que los referentes de cada nivel puedan poner en diálogo aspectos vinculados a los contenidos, a las estrategias de enseñanzas, a las concepciones pedagógicas y a los objetivos formativos, sin dejar de reconocer y respetar las particularidades, contextos e historias de cada uno de ellos.

A partir de lo planteado surge como interés prioritario de la UNSAdA generar instancias institucionales que permitan mejorar las posibilidades de ingreso, la retención y el progreso de los estudiantes en el primer año de estudio, mediante prácticas pedagógicas que permitan construir una base sólida para el desarrollo de diversas instancias de trabajo, discusión y análisis en beneficio de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, abriendo ámbitos de trabajo común que fortalezcan las relaciones entre ellos.

Por lo tanto, y contemplando el perfil regional de la UNSAdA, se establece como base de su política de articulación el diálogo y el desafío conjunto de decidir, desarrollar y evaluar acciones que entiendan el sistema educativo como un conjunto y responsabilice a todos sus actores. Para ello, las instituciones educativas de la región de los distintos niveles y modalidades serán convocadas a delinear colectivamente un proyecto que haga partícipes a todos los actores sociales. Así, la UNSAdA promoverá el trabajo con inspectores, directivos y docentes de ambos niveles a fin de mejorar las experiencias formativas tanto áulicas como institucionales.

### **Objetivo**

Diseñar estrategias académicas tendientes a mejorar el acceso, desempeño y rendimiento de los ingresantes de la UNSAdA, para favorecer no solo el ingreso de los estudiantes, sino también su permanencia y posterior graduación.

## 8.2. Línea estratégica 2: Calidad de la enseñanza

### ***Fundamentación y descripción***

La formación docente en sus diferentes modalidades ocupa un lugar central en las propuestas de calidad de la enseñanza e innovación curricular. Específicamente en el nivel universitario, los cambios y transformaciones están orientados a mejorar la calidad en relación con los procesos de inclusión social en el marco de la equidad y la diversidad sociocultural que ello representa.

Entendiendo, entonces, que los docentes de todos los niveles de enseñanza constituyen un capital profesional relevante, en cuanto a que son los actores fundamentales para garantizar los procesos de calidad en la enseñanza y el aprendizaje, es importante que continúen formándose y capacitándose, que acepten los desafíos de la contemporaneidad y que asuman el reto de la innovación pedagógica.

La UNSAdA asume su responsabilidad que le pertenece de favorecer la formación continua de sus docentes, respetando sus saberes y atendiendo sus demandas de capacitación profesional, dado que la razón de ser de una institución educativa depende, en gran medida, de su capacidad para adaptarse a la sociedad en la que se inserta, en relación estrecha con la cultura y el conocimiento.

Los problemas pedagógico–didácticos emergentes en la actualidad ponen de manifiesto la necesidad de nuevos modelos de formación organizados en función de la propia práctica, pero que mantengan la valoración de los saberes expertos. Estos modelos deben orientarse hacia el camino de la innovación para garantizar más y mejores aprendizajes. Las demandas sociales, por un lado, y las motivaciones individuales y grupales de los docentes, por el otro, son estímulos que favorecen el diseño y concreción de programas para mejorar la calidad de la enseñanza.

Teniendo presente lo expresado, tanto como la complejidad que reviste la labor docente, la UNSAdA ha proyectado el diseño e implementación de programas para la formación de los docentes, con diferentes objetivos y niveles de especialización. Estos programas permitirán poner en práctica un conjunto de experiencias educativas de perfeccionamiento de la tarea docente por medio de un proceso flexible, sistemático y permanente de formación y capacitación integrado al currículum académico.

Sin dudas, las interacciones entre los programas que involucran los tres niveles de enseñanza —secundario, superior no universitario y universitario—, y su puesta en marcha conjunta coadyuvarán a lograr calidad en el aprendizaje y a mejorar las condiciones de todos los estudiantes de la UNSAdA.

La Universidad, como ámbito de creación y transformación del conocimiento, se ha diversificado y transformado con el correr de los años: el impacto de la globalización, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y la relación con la sociedad ponen en discusión los procesos de enseñanza. La intensidad, la diversidad y la velocidad con las que hoy se crean nuevos conocimientos obligan a las sociedades a prepararse y estructurarse para incorporar estos avances.

Este dinamismo le impone a la Universidad la necesidad de actualización continua de los contenidos, flexibilidad en los programas de estudio y cambios profundos en la pedagogía, en la que el centro del proceso deje de ser el profesor para ser el estudiante. Le impone la necesidad de incorporar competencias que brinden adaptación permanente al cambio, pero que también formen ciudada-

nos comprometidos. La sociedad requiere de profesionales con pensamiento crítico y creativo, con conocimiento de la realidad regional y mundial y con capacidad de adaptación al cambio para que asuman un compromiso ético con la sociedad.

Es por ello que resulta pertinente desarrollar de programas de capacitación docente que incluyan formación en aspectos didácticos y pedagógicos, al igual que en lo referente a la formación disciplinar.

### **Objetivo**

Generar acciones tendientes a aumentar la formación didáctico-pedagógica y disciplinar de los docentes de la Universidad, que tengan efectos favorables en la gestión académica y en las prácticas y formación docente.

## **8.3. Línea estratégica 3: Conformación de la planta docente**

### **Fundamentación y descripción**

El nivel de excelencia de una Universidad está dado en parte por la calidad de su personal, su capacidad y preparación en el ámbito de su competencia. El Proyecto Institucional de la UNSAdA considera “personal docente” al personal universitario dedicado a la planificación y ejecución de las actividades básicas de la Universidad: enseñanza, investigación y extensión.

Todo el personal docente poseerá dos características que lo individualizan en su actividad universitaria: la denominación de su cargo y la carga horaria que dedica a la ejecución de las tareas que el mismo implica. De acuerdo con esto, la UNSAdA ha planificado un conjunto de acciones cuya meta es cubrir las necesidades académicas de los próximos años con los mejores docentes a los que la Universidad pueda aspirar. Hasta tanto se sustancien los concursos, la Universidad conformará su plantel docente para el dictado de todas las carreras que componen la oferta educativa.

La aspiración de la UNSAdA es lograr que el plantel docente concentre sus actividades en la institución. A fin de potenciar su capacidad, otorgará las mayores dedicaciones que pueda a los docentes que compongan el plantel inicial, para cumplir con las funciones sustantivas de docencia de grado y posgrado, investigación, extensión y transferencia y vinculación.

El marco de un sistema universitario democrático, autónomo, moderno, crítico, innovador y creativo constituye un ámbito propicio para llevar adelante una política de perfeccionamiento del personal docente. La capacitación y el desarrollo permanentes, tanto en lo humano cuanto en lo técnico y profesional, constituyen un aspecto significativo de la tarea de mantener y acrecentar la calidad y la excelencia de una Universidad, haciendo posible el cumplimiento de su misión institucional en la sociedad de la que forma parte.

Debido a que la formación y actualización del plantel docente se considera una acción de carácter permanente, es necesario pensar también en acciones a largo plazo para su fortalecimiento. La interacción con las acciones planteadas por otras áreas de la UNSAdA contribuirá al mejoramiento de la enseñanza, que en esta primera etapa institucional es el área en la cual confluyen los esfuerzos de todos los actores universitarios.

### **Objetivo**

Conformar la planta docente para el dictado de todas las carreras que componen la oferta académica de la UNSAdA. Propender a la concentración de las actividades en la UNSAdA a fin de potenciar la capacidad de la misma para cumplir con sus funciones sustantivas.

## **8.4. Línea estratégica 4: Evaluación de la actividad académica**

### **Fundamentación y descripción**

Como ya fue expresado en otros capítulos, la UNSAdA se ha planteado la autoevaluación y evaluación institucional como una de las principales actividades inherentes al desarrollo y mejoramiento de la acción universitaria, a fin de garantizar calidad y pertinencia en su desarrollo. A raíz de esto, han de ser concebidas como actividades institucionales que deben ir acompañadas del compromiso permanente de todos los actores universitarios.

Los resultados deben emplearse como instrumentos para la gestión y la toma de decisiones, y para la elaboración de un plan de desarrollo. Para la validación de las conclusiones a las que se arribe, y que cuenten con el mayor grado de consenso, es importante favorecer la más amplia participación de los claustros.

Los procesos de evaluación de la actividad académica deben conjugar un enfoque integral, que asegure una apreciación de la institución, con la mirada particular de la unidad académica involucrada, en la que se incluyan los aspectos y técnicas cuantitativos y cualitativos. Asimismo, estos procesos deben complementarse con evaluaciones externas, a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) o de entidades privadas constituidas con ese fin, y abarcar las funciones de docencia, investigación y extensión, y la gestión institucional para el caso de la Universidad pública.

Al igual que los procesos de autoevaluación y evaluación institucional, la UNSAdA considera la evaluación de la actividad académica no como un fenómeno aislado y excepcional, sino como un ejercicio crítico que permite fortalecer la institucionalidad y establecer líneas estratégicas de acción para el desarrollo académico.

### **Objetivo**

Disponer de insumos para lograr la concordancia entre la misión universitaria de la UNSAdA y las actividades académicas planteadas en su desarrollo.

## **9. El posgrado**

### **9.1. Características**

El posgrado en la UNSAdA tendrá un rol central para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, dado que la capacidad para acceder a la economía y la sociedad del conocimiento requiere del fortalecimiento de la base científica y tecnológica, y de la formación de recursos

humanos altamente calificados. Estos recursos humanos de excelencia son fundamentales para la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, y para impulsar la innovación productiva y la competitividad en los distintos niveles, en pos de acrecentar la equidad y la articulación e integración social.

El posgrado en la UNSAdA está pensado a partir de una estructura modular integradora de actividades de aprendizaje que permita alcanzar objetivos educacionales en capacidades, destrezas y actitudes, entendiendo que no es posible formar una competencia mediante un diseño curricular que solo tienda a la adquisición de conocimientos aislados de las situaciones en las que se los aplicará, o que se refiera al aprendizaje de destrezas por separado, o que responda a propósitos formativos desvinculados de los objetivos.

Los posgrados se organizarán en módulos. Estos se definen como la unidad que permite estructurar los objetivos, los contenidos y las actividades en torno a un problema de la práctica profesional y de las capacidades que se pretenden desarrollar, y se caracterizan por integrar todas sus dimensiones: capacidades, contenidos, actividades, teoría-práctica, formación-trabajo. La autonomía de los módulos otorgará flexibilidad al diseño curricular, tornándolo apto para adecuarse a las demandas cambiantes del avance tecnológico y organizacional y a las necesidades propias de quienes se están formando.

El desarrollo de la investigación científico-tecnológica y la graduación de los estudiantes de la Universidad serán el punto de partida para el desarrollo de los programas de posgrados.

Asimismo, y de acuerdo con la política de recursos humanos de la Universidad, los posgrados serán gratuitos para los docentes de la institución, como estrategia para el perfeccionamiento continuo del cuerpo docente y la formación de los graduados que, sin lugar a duda, serán los próximos docentes de la UNSAdA.

## 9.2. Objetivos del posgrado en la UNSAdA

El posgrado de la UNSAdA tendrá como objetivo formar a los profesionales de manera continua y actualizada con objeto de dar respuesta a los problemas territoriales, regionales y nacionales. Asimismo, se definen como futuros ejes de gestión los siguientes:

- Diseñar una oferta de cursos y carreras de posgrado con especial atención a la calidad formativa; que sea complementaria del posgrado ofrecido en las Universidades públicas con las que comparte el área de influencia a fin de desarrollar acciones sinérgicas.
- Actualizar, capacitar y perfeccionar los recursos humanos de la Universidad y de la región en las distintas áreas del conocimiento y disciplinas científicas.
- Realizar propuestas de posgrado en temas requeridos por las unidades académicas y los profesionales, con proyección regional, nacional e internacional.
- Generar una cultura de formación permanente a través de carreras y cursos de posgrado.

En ese sentido, se torna necesaria la implementación a futuro de políticas institucionales que

promuevan la jerarquización de las actividades de posgrado, la formación de recursos humanos, con altos niveles de calidad y competitividad, en áreas estratégicas y/o de vacancia y la revisión continua de las propuestas formativas en relación con sus contextos académicos y científicos, así como laborales, profesionales y socioculturales.

Asimismo, en el contexto de la globalización, la integración de redes interinstitucionales se vuelve estratégica para abordar problemáticas comunes y posibilitar la construcción de escenarios superadores, consensuados con otras instituciones del Sistema Científico y Tecnológico nacionales e internacionales.

Las tecnologías de la comunicación constituyen un insumo fundamental en la propuesta de nuevas modalidades para el desarrollo de las actividades de posgrado. Estas posibilitan el intercambio y la movilidad de docentes y estudiantes entre universidades e instituciones científico-tecnológicas, lo cual facilita que se lleven a cabo investigaciones conjuntas con la consiguiente construcción de visiones disciplinares e interdisciplinares.

Estas políticas deben articularse con un conjunto de acciones para la formación de recursos humanos en las áreas de docencia e investigación que sean realmente significativas, permitan el buen desempeño y correcto desarrollo de docentes e investigadores y alcancen así el efecto favorable pretendido.

## **10. Política de internacionalización científico-académica**

### **10.1. Fundamento de una política de internacionalización**

Internacionalizar la educación superior implica incorporar a las funciones sustantivas de la Universidad —investigación, extensión y docencia— el componente internacional como una herramienta de actualización, colaboración y cooperación en las distintas acciones que sustentan estas funciones.

Los alcances de las distintas estrategias implementadas por las Universidades han variado a lo largo del tiempo y también en función de las características de organización de la institución, su estructura académica, la formación disciplinar de sus recursos humanos, la oferta académica de grado y posgrado y su inserción regional, nacional e internacional.

En la actualidad, es evidente que la definición de un plan de acción y desarrollo en materia de internacionalización es central para el fortalecimiento institucional (Tamarit y otros, 2016). Como consecuencia de las definiciones anteriores es fundamental definir los objetivos que, para la UNSaDA, cumplirá la cooperación internacional en su establecimiento y desarrollo.

### **10.2. Política de cooperación internacional**

En la UNSaDA las relaciones internacionales colaborativas, enmarcadas en la noción más amplia de cooperación internacional, serán delineadas en función de un claro principio de complementariedad de capacidades. Esto permitirá llevar adelante actividades de docencia, investigación y extensión de manera conjunta con los organismos e instituciones extranjeros con los que se desarrollen instrumentos de cooperación para el fortalecimiento institucional. Tanto en los acuerdos

bilaterales como en aquellos mediante los cuales se generen redes u otro tipo de vinculación esta asociación debe tener como resultado el beneficio mutuo. La ejecución de una política de cooperación debe ser el medio fundamental para poner en práctica el compromiso de contribuir con la mejora de la realidad regional, provincial y nacional y para dar curso a la interrelación con otras instituciones nacionales y extranjeras. (Rama, 2015).

La cooperación internacional es un medio o una herramienta para sustentar el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad. Es decir, no puede considerarse una función en sí misma.

En la UNSADa la estrategia de internacionalización se llevará adelante mediante la firma de convenios con instituciones extranjeras para afianzar la colaboración, la movilidad de los estudiantes y docentes para la formación de pregrado, grado, posgrado, para la realización de pasantías de investigación, prácticas profesionalizantes, entre otras acciones. También se prevé la presentación de proyectos de cooperación, establecimiento de relaciones, conformación de redes, etc. en distintas convocatorias de orden nacional e internacional. Por otra parte, en consonancia con la política expresada, la UNSADa deberá generar eventos disciplinarios e interdisciplinarios de carácter internacional con sede en la región, así como también participar en ferias y conferencias internacionales, lo cual le permitirá tomar contacto con esta particularidad.

Finalmente, la política de internacionalización importa los siguientes resultados para la Universidad (Tamarit y otros, 2016):

- Intercambio de conocimientos y experiencias con el fin de permitir a las instituciones partes conocer y compartir los desarrollos alcanzados, el conocimiento de los obstáculos y de los beneficios de las investigaciones y las experiencias llevadas a cabo por otras instituciones.
- Firma de convenios internacionales para el fortalecimiento de los lazos de cooperación entre instituciones extranjeras y las universidades nacionales.
- Transferencia de tecnología e investigaciones conjuntas que permitan aprovechar y compartir los desarrollos alcanzados individualmente por las instituciones para sumarlos en proyectos conjuntos, más amplios y que impliquen beneficios mutuos.
- Capacitación e intercambios de docentes a fin de que las instituciones que reciben docentes se beneficien de los conocimientos de los profesionales más prestigiosos. Los intercambios permiten, a su vez, las instituciones de origen amplíen las trayectorias de sus docentes y se beneficien de los conocimientos y las visiones que estos adquieran en los intercambios, particularmente, experiencias en metodologías de enseñanza, investigación académica y acciones interdisciplinarias.
- Capacitación e intercambios de gestores universitarios que permiten a las universidades compartir experiencias y capacitar al personal.
- Puesta en común de las problemáticas y búsqueda de soluciones conjuntas a fin de promover el conocimiento de los problemas educacionales comunes a los países de la región y de otros países y afrontar la formulación conjunta de las respectivas soluciones.
- Promoción de la transferencia y la aplicación de los conocimientos, especialmente, vinculación

de la educación con el trabajo y la productividad local como una forma de enfrentar la pobreza y sus consecuencias.

- Intercambios de alumnos que permitan a los estudiantes visitar otras instituciones, profundizar el conocimiento de idiomas, beneficiarse de cursos y docentes con el respectivo reconocimiento de los estudios cursados y conocer otras realidades.
- Acceso a recursos técnicos y financieros procedentes de la cooperación internacional — fondos perdidos y subvenciones— para llevar a cabo programas de movilidad, cooperación al desarrollo, proyectos de cooperación descentralizada y aprovechar convocatorias a proyectos de organismos nacionales e internacionales.
- Participación en ferias y conferencias internacionales con el objeto de permitir el contacto personal con los representantes de instituciones con las cuales se han firmado convenios de colaboración, la búsqueda de nuevos socios y la posibilidad de dar visibilidad a la universidad en un contexto internacional.

## 11. Referencias

- Bandres, E. (mayo 2011). "¿Están los universitarios listos para el mercado de trabajo?". *Boletín IESALC de Educación Superior* N.º 216. Recuperado de [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2696%3Aiestan-los-universitarios-listos-para-el-mercado-de-trabajo&catid](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2696%3Aiestan-los-universitarios-listos-para-el-mercado-de-trabajo&catid)
- Camilloni, A. (2000). *Diseño del sistema de educación superior*. Buenos Aires: UBA. Camilloni, A. (2001). "Modalidades y proyectos del cambio curricular". En: *Aportes para un cambio curricular en Argentina*. Buenos Aires: Facultad de Medicina, UBA
- Clark, B. (1992). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana–Azcapotzalco.
- Coscarelli, M. R. (2007). "Currículum, Universidad y Sociedad". *Revista de la Universidad N.º 34 Universidad y Sociedad*. La Plata: EDULP.
- Da Silva, T. (2001). *Documentos de identidad. Una introducción a las teorías del currículum*. Barcelona: Octaedro.
- Davini, M. C. (2008). *Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores*. Parte II y III. Buenos Aires: Santillana.
- De Alba, A. (1999). *Currículum: crisis, mito y perspectivas*. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila.
- De Sousa Santos, B. (2005). *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Didriksson Takayanagui, A. (2015). "El futuro anterior. La universidad como sistema de producción de conocimiento, aprendizajes e innovación social". En: *Los desafíos de la Universidad pública en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: CLACSO.
- Feeney, S. (2008). "La emergencia de los estudios sobre currículo en la Argentina". En A. Camilloni, E. Cols, L. Basabey S. Feeney, *El saber didáctico*. Buenos Aires: Paidós.
- Fuentes documentales
- Ley 24521. Ley de Educación Superior. Sancionada el 20 de julio de 1995. Promulgada el 7 de agosto de 1995.
- Ley 27204. Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior. Sancionada el 28 de octubre de 2015. Promulgada el 9 de noviembre de 2015.
- Ley 27213. Ley de Creación de la Universidad Nacional de San Antonio de Areco. Sancionada el 25 de noviembre de 2015. Promulgada el 2 de diciembre de 2015.
- Lima, L. (2012). *Génesis y desarrollo de la UNNOBA. Una Universidad del siglo XXI*. Buenos Aires: UNNOBA.
- Menin, O. (2002). "El currículum, un tema llevado y traído". En: *Pedagogía y Universidad. Currículum, didáctica y evaluación*. Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.
- MINCYT, Dirección Nacional de Información Científica, Subsecretaría de Estudios y Prospectiva. (2013). *Sistema Integrado de Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación - Anexo Metodológico*. Recuperado de [http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/Anexo\\_doc\\_metodologico.pdf](http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/Anexo_doc_metodologico.pdf)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT), Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2011). *Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*.
- Ordenanza CONEAU N.º 008/97. Procedimientos y criterios para la presentación y evaluación del proyecto institucional para la puesta en marcha de nuevas instituciones universitarias nacionales. Sancionada el 9 de mayo de 1997.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2010. Desarrollo humano en Argentina: trayectos y nuevos desafíos*.– Buenos Aires. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/argentina\\_indh\\_2010.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/argentina_indh_2010.pdf)
- Sternberg, R. y Grigorenko, G. (2000). *Successful intelligence in the classroom*. Recuperado de [http://arowe.pbworks.com/f/Sternberg\\_on\\_intelligences.pdf](http://arowe.pbworks.com/f/Sternberg_on_intelligences.pdf)
- Tamarit, G., Tavela, D. y Castro, F. (2016). *El futuro de la educación superior en debate*. Buenos Aires: UNNOBA.
- Toribio, D. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Serie Estudios. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

- UNESCO-IESALC (2008). "Conferencia Regional de Educación Superior" (CRES 2008). Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, Cartagena de Indias, Colombia.
- UNESCO. (1998). "Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. Visión y acción". Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, Francia.
- UNESCO. (2009). "Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo". Conferencia Mundial de Educación Superior. París, Francia.
- Scott, A. (2000). "Capitalism, Cities, and the Production of Symbolic Forms", *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26, pp. 11-22.
- Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. Londres: Pion.
- UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París.
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Informe mundial de la Unesco. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2005). *Evaluación de los Ecosistemas del Milenio*. Informe de síntesis. Disponible en <http://unep.org/maweb/documents/document.439.aspx.pdf>



## Capítulo 5 | Investigación

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introducción</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. Política de investigación, transferencia e innovación</b>   | <b>6</b>  |
| 2.1. Fundamentación de la política universitaria en investigación, transferencia e innovación   | 6         |
| 2.2. Política de investigación, transferencia e innovación de la UNSAdA   | 11        |
| <b>3. Planificación de la política de investigación, transferencia e innovación en la UNSAdA</b>  | <b>13</b> |
| 3.1. Inicio de las actividades de investigación   | 14        |
| 3.2. Organización de la gestión de investigación, transferencia e innovación  | 15        |
| 3.3. Objetivos, coordinación y gestión  | 16        |
| <b>4. Líneas estratégicas y acciones</b>  | <b>20</b> |
| 4.1. Línea estratégica 1: Formación de recursos humanos para el desarrollo de actividades científico-tecnológicas y de la innovación          | 20        |
| 4.2. Línea estratégica 2: Formación y fortalecimiento de Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas (NACT) | 20        |
| 4.3. Línea estratégica 3: Infraestructura y equipamiento  | 21        |
| 4.4. Línea estratégica 4: Transferencia, vinculación tecnológica e innovación   | 22        |
| <b>5. Líneas de investigación científico–tecnológica</b>  | <b>24</b> |
| 5.1. Líneas de investigación científico-tecnológica iniciales   | 24        |
| 5.2. Nuevas líneas de investigación   | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6. Articulación de la investigación científico-tecnológica y las otras áreas de la Universidad</b> | <b>32</b> |
| <b>7. Transferencia de tecnologías e innovación</b>   | <b>33</b> |
| 7.1. Antecedentes internacionales y nacionales  | 33        |
| 7.2. Lineamientos de gestión de transferencia e innovación para la UNSAdA                             | 34        |
| 7.3. Parque Industrial Juan H. Vieytes  | 35        |
| <b>8. Cooperación internacional</b>   | <b>36</b> |
| <b>9. Referencias</b>   | <b>37</b> |



## 1. Introducción

En el presente capítulo se presentan los lineamientos de la política de investigación científico-tecnológica y de innovación que llevará adelante la UNSAdA teniendo en cuenta las nuevas formas de generación, transmisión y transferencia de conocimiento, así como la comunidad y el territorio donde está inserta, con el fin de contribuir a un desarrollo social, cultural y económico armónico y sostenible.

Sobre esta base, podrá contarse con los elementos suficientes para construir el plan de desarrollo estratégico de la Universidad correspondiente a investigación y transferencia. Se hace hincapié, no obstante, en la necesidad de que el plan sea sometido a instancias de actualización permanente, teniendo en cuenta que se trata de un proceso de gestión con estadíos que parten desde el inicio y no de compartimentos estancos.

En virtud de esto, la planificación se torna esencial para obtener un proceso sistematizado en la gestión de la investigación y la vinculación, y a la vez suficientemente flexible para dar lugar a la creatividad, desde el punto de vista de la ciencia y la tecnología, en la solución de problemas y en el abordaje de respuestas a problemáticas socioproductivas, tanto locales como nacionales. Por otra parte, la planificación facilita la coordinación de las tareas, tanto en el corto plazo, como en el mediano y largo plazo.

La premisa sobre la que es conveniente basarse, entonces, consiste en imaginar el futuro para transformar el presente y, para lograrlo, adoptar la visión del conocimiento en acción. Vital para ello es el “triángulo del conocimiento”, en el que los actos de aprendizaje, descubrimiento e innovación van todos juntos, como tres pistones de un motor socioeconómico.

Educación, investigación e innovación; profesores, científicos, productores y empresarios, funcionarios locales, provinciales y nacionales: todos son parte de un motor que, si está bien gestionado, puede generar empleo, desarrollo y crecimiento y, por ende, contribuir al progreso social de la comunidad del área de influencia de la UNSAdA, de la provincia de Buenos Aires y de la Argentina.

## 2. Política de investigación, transferencia e innovación

### 2.1. Fundamentación de la política universitaria en investigación, transferencia e innovación

#### **Sociedad y conocimiento**

Desde el surgimiento de las primeras culturas, el valor de la tierra y del trabajo humano ha sido muy apreciado. Ambos fueron considerados bienes mensurables materialmente, sobre los que se podía tener ciertos derechos de propiedad. El valor del conocimiento también era apreciado, aunque quedara siempre incorporado a los bienes de carácter inmaterial, cuyo tratamiento era diferente del acordado a los bienes materiales.

En las épocas previas al desarrollo industrial, el valor de la tierra comenzó a sufrir una cierta devaluación comparativa respecto del conocimiento, el cual fue desglosado en varios términos: saber de qué se trata, saber cómo aplicar tal saber, saber dónde aplicarlo, saber cuándo aplicarlo y, finalmente, saber a qué costo se realizarán todas esas acciones. Con el devenir de los tiempos, es en este valor del conocimiento, más que en el valor de los recursos naturales (renovables y no renovables) en lo que actualmente se basa la riqueza.

Han transcurrido unas pocas décadas desde que se esbozara por primera vez el concepto de “sociedad del conocimiento” (Drucker, 1993), para hacer referencia a una sociedad en la cual el conocimiento adquiere un rol protagónico en los procesos culturales, científicos, tecnológicos y económicos. Con el tiempo, este concepto continuó reforzándose ante el aumento de las capacidades de acumulación, procesamiento y transmisión de información, en virtud de los exponenciales avances de las tecnologías informáticas y de comunicación. De hecho, los términos “sociedad del conocimiento” y “sociedad de la información” (Castells, 1997) han sido frecuentemente empleados como sinónimos.

La sociedad del conocimiento, en el comienzo del siglo XXI, acompaña un proceso de profundas transformaciones sociales, económicas y políticas. Y, si bien el conocimiento fue siempre una fuente de poder, en la actualidad ocupa un lugar central, con efectos importantes sobre la dinámica de las sociedades. Inicialmente, los análisis fueron optimistas respecto de las potencialidades democratizadoras de la producción y la distribución del conocimiento, basándose en la posibilidad de su infinita ampliación. Su utilización intensiva provocaría la disolución de las formas burocráticas de gestión, porque obligaría a renovar permanentemente las líneas de decisión en función de su acumulación e intercambio; acerca de su distribución, se lo consideraba aún más democratizante, “ya que el débil y el pobre podrían adquirirlo” (Tedesco, 2000).

En ese sentido, los análisis conjuntos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la UNESCO para el caso de América Latina, le otorgaron un lugar destacado en el desarrollo de la región, en el marco de lo que se denominó la estrategia de “transformación productiva con equidad”. Según estos análisis, la variable que permitiría articular los objetivos de crecimiento económico y de equidad social era el progreso técnico, que le otorgaría a la región la posibilidad de mantener una competitividad legítima a nivel global, en lugar de una competitividad espuria, basada en la disminución de salarios y en la depredación de recursos naturales. La educación y el conocimiento constituirían, entonces, la variable clave sobre la cual sería posible apoyar esta estrategia de transformación (CEPAL-UNESCO, 1992).

Pero estos análisis fueron reemplazados por visiones más complejas, que hicieron que el optimismo inicial quedara desplazado ante la evidencia que muestra la dinámica de la sociedad del conocimiento, que produce simultáneamente fenómenos de mayor igualdad y desigualdad, y de mayor homogeneidad y heterogeneidad, entre las sociedades que más conocimiento producen y aquellas que menos posibilidades tienen de hacerlo (De Sousa Santos, 2005).

La aceleración de la economía va impulsada, entre otras variables, por la aceleración de los desarrollos científicos y tecnológicos. Para moderar los impactos que genera la concentración y el uso del conocimiento por parte de un porcentaje minoritario de la población, cada vez más pequeño pero con mayor solvencia, se deben revisar las políticas y las estrategias que garanticen la capacidad de las regiones para acceder y contribuir al desarrollo de la sociedad del conocimiento, equiparando oportunidades y consolidando posiciones en ella.

Así como se reconoce el valor del conocimiento, también debe reconocerse que son solo las personas las que buscan, atesoran, generan, amplían y aplican el conocimiento. De allí la enorme importancia que adquiere la Universidad, y en particular aquella más orientada a los aspectos creativos del conocimiento. La experiencia ha demostrado que los países altamente industrializados alcanzaron su posición privilegiada por la mayor atención que el Estado y toda la sociedad ha brindado a la generación del conocimiento.

En ese sentido, la Universidad y el conjunto de las instituciones públicas y privadas que componen el Sistema Científico-Tecnológico deben reconsiderar su rol, en tanto responsables de la producción y distribución del conocimiento como un bien público, y del fortalecimiento de la base científica y tecnológica de las regiones, en el marco de las transformaciones globales, para garantizar estos procesos.

## **Universidad, territorio e innovación**

La Universidad como factor de desarrollo e innovación

La Universidad siempre ha sido, y debe ser, un factor del desarrollo y de la innovación, particularmente desde que, a partir de la producción de conocimiento pluridisciplinario,<sup>1</sup> comienzan a desdibujarse los límites de las disciplinas. Esto provoca distintos impactos en la Universidad, que pierde la centralidad que tuvo durante mucho tiempo respecto de la generación del conocimiento. En función de los nuevos requerimientos del contexto, debe ahora asociarse a un conjunto de actores heterogéneos que trascienden el mundo disciplinar (Gibbons, 1998).

En función de ello, la Universidad debe diseñar estrategias que le permitan intervenir activamente en los denominados “nuevos espacios culturales, sociales y económicos”. Estos nuevos espacios surgen a partir de los cambios en el contenido del desarrollo, de los cambios en los “motores” del desarrollo, y por los nuevos roles de los territorios, que les asignan características específicas a los mismos, y que les permiten competir eficazmente en el contexto de la globalización, manteniendo sus perfiles propios (Gibbons, 1998).

El término se aplicó inicialmente para definir los “nuevos espacios industriales” (Scott, 1988).

1- El conocimiento pluridisciplinario o “Modalidad II” se caracteriza por ser transdisciplinar y heterogéneo, correspondiente a la investigación regida por el contexto de aplicación, orientado a la resolución de problemas y a la comprensión de “sistemas complejos”, y desde esta perspectiva, con “mayor responsabilidad social” (De Sousa Santos, 2005).

Posteriormente el concepto se amplió y comenzó a incluir ámbitos agropecuarios, agroindustriales, de servicios o mixtos, favorecidos por la lógica territorial. El elemento distintivo de estos nuevos espacios es la capacidad para generar, adoptar y difundir innovaciones en un sentido amplio, de forma que se incluyan las de producto o de procesos, como así también innovaciones organizativas en empresas, la innovación social e institucional en una industria, región o nación (Morgan, 1997).

#### La evolución del mundo del trabajo

El mundo del trabajo ha evolucionado de forma progresivamente acelerada, y siempre para responder a las exigencias que la sociedad les presenta a las empresas. Según Pereda y Berrocal (1999), las siguientes características han predominado:

Durante muchos años las empresas priorizaron las grandes cadenas de producción en estructuras muy jerarquizadas y burocratizadas. Lo importante era fabricar masivamente un producto, de forma que se redujesen los costes y se pudiese poner el mismo producto al alcance de la mayor cantidad posible de clientes. Así, los puestos claves de las empresas eran los de los técnicos encargados de diseñar y aplicar los métodos y sistemas de trabajo que garantizaran la mayor producción al menor coste.

Poco a poco, los clientes fueron cambiando sus hábitos y las empresas necesitaron diferenciarse de sus competidores y, por ello, optaron por la calidad. Es la época en la que las empresas van evolucionando hacia los programas de calidad total, por lo que los sistemas de trabajo sufren una importante modificación, al comenzar a introducirse sistemas de trabajo en equipo y determinados niveles de autonomía a lo largo de toda la jerarquía empresarial. Es el momento en que las empresas comienzan a flexibilizar sus estructuras.

La competencia aumenta aún más y son muchas las empresas, dentro de cada sector, que obtienen, por ejemplo, los certificados ISO 9000. La calidad, en estos momentos, ya no es suficiente para diferenciarse de los competidores, aunque sea un requisito imprescindible para mantener la competitividad.

Es preciso dar un paso más adelante y conseguir que los clientes, tanto reales como potenciales, tengan una percepción diferente del producto que ofrece la empresa, con respecto a los de la competencia. Los departamentos de *marketing* cobran una gran importancia, puesto que son los encargados de crear la demanda del producto entre los consumidores.

Siguiendo en la misma línea, se produce otra importante modificación: la globalización cada vez mayor de los mercados, con una competencia cada vez más extendida y más agresiva. Si bien se diversifican los mercados, al mismo tiempo, aumenta la competencia.

En este nuevo ambiente competitivo y globalizado, las empresas tienen que mejorar continuamente sus productos si no quieren verse superadas, antes o después, por la competencia. Dicho en pocas palabras, las empresas están obligadas a innovar.

#### Las capacidades como valor

Tal y como explican, entre otros, Brooking (1996), Edvinsson y Malone (1999) y Moya-Angeler (1998), se encuentran múltiples casos en los que el valor de una compañía no se corresponde con

el que reflejarían sus activos financieros y materiales, sino que, en función de la capacidad de sus personas y equipos, dicho valor de mercado es mucho mayor que el contable. De esta forma, la capacidad de los individuos que la forman ha pasado a ser el valor más importante con que cuenta una organización.

Así, hoy día, resulta, en la mayoría de las ocasiones, difícil distinguir los productos de unos competidores y de otros, los márgenes son cada vez más estrechos, el ciclo de vida de un producto es cada vez más corto, la tecnología de las empresas es cada vez más similar. Como consecuencia, los productos, la tecnología, el precio, en el mejor de los casos, proporcionarán una ventaja competitiva solo durante un espacio muy corto de tiempo.

Por ello, son las personas que integran la organización las que marcan la principal diferencia entre esta y sus competidores. La razón es clara: las empresas, si realmente quieren ser competitivas, se ven obligadas a ser cada vez más eficientes y desarrollar una visión cada vez más amplia de las necesidades de la comunidad. Esto conlleva poner constantemente en marcha mejores prácticas, por lo que se ven obligadas a aprender de su experiencia y del entorno competitivo.

Dicho de otra forma, el éxito, en una época de cambios continuos, residirá en la capacidad de innovación de la empresa; en su capacidad de sorprender, de cambiar o incorporar los nuevos paradigmas de la sociedad. Y, para ello, la incorporación de recursos humanos que puedan innovar resulta estratégica, como así también la capacidad para configurar la formación de estos recursos humanos con perfiles específicos, y para integrar equipos de trabajo como fuente del valor agregado.

En virtud de esto, puede concluirse que la Universidad desempeña un rol fundamental en lo que respecta a la generación de capacidades como valor, atendiendo a las demandas requeridas para la producción y transferencia del conocimiento, que impulse la innovación, sin por ello olvidar el lugar que ocupa en la sociedad, en lo que respecta a la formación integral de las personas.

#### Innovación e “innovación abierta”

El modelo clásico que interpretaba la innovación como resultado de un proceso lineal, que se iniciaba con la investigación básica y, luego de atravesar una serie de etapas, culminaba con la comercialización, ha quedado superado.

En el presente, la innovación se entiende como un proceso interactivo de aprendizaje en el que participan de forma interrelacionada el sector socioproductivo y de servicios, las empresas, las instituciones del Sistema Científico y Tecnológico, los productores y usuarios del conocimiento, al igual que un amplio medio institucional. En este escenario, la Universidad se considera un actor clave en su contribución al desarrollo de dichos espacios.

Del mismo modo, la visión que asociaba la innovación exclusivamente con las actividades de investigación y desarrollo y con la adopción de tecnologías de punta se ha ampliado. En la actualidad se incluyen otras tecnologías, que además pueden desarrollarse en industrias y empresas de sectores tradicionales y no tradicionales. Se otorga una mayor importancia a las formas incrementales de innovación, que, a diferencia de los cambios tecnológicos radicales, suponen mejoras relativamente menores al diseño y operación de los productos; la innovación en este sentido se refiere a un proceso continuo de mejora tecnológica (MacKinnon *et al.*, 2002).

No obstante estas observaciones, el concepto de “innovación abierta”, desarrollado por Chesbrough (2003), se basa en la idea de que el conocimiento ya está distribuido y las organizaciones no pueden desarrollar de forma exclusiva su propia investigación, ni su propio sistema de innovación. Sin embargo, lo que sí pueden hacer es utilizar innovaciones de otras organizaciones.

Las ideas valiosas pueden provenir de múltiples fuentes desde dentro y fuera de la organización, y pueden convertirse en producto también dentro o fuera del sistema en el que han sido generadas. Además, las invenciones internas que no se pueden explotar en la organización son factibles de ser externalizadas para que otras organizaciones las aprovechen.

De este modo, mientras que la innovación clásica limita el uso del conocimiento interno a la propia organización sin dejar que este sea utilizado por otros, la innovación abierta crea un flujo de comunicación constante entre el interior y el exterior de la organización.

#### Relación entre territorio e innovación

La relación entre territorio e innovación deriva del hecho de que en los “nuevos espacios económicos” la aglomeración productiva genera procesos que facilitan el aprendizaje tecnológico y organizativo, algunos de los cuales operan a través del mercado y otros, a través de otras interdependencias (institucionales, normativas, etc.). En estos espacios se asume que existe un conocimiento implícito en los procesos que no puede ser separado de su contexto territorial y social. La Universidad debe fortalecer estos procesos por medio de las herramientas de que dispone para ello: la investigación, la enseñanza y la transferencia de conocimiento.

Por otra parte, en la sociedad del conocimiento se considera que el acceso a la información y al conocimiento explícito o codificado es relativamente fácil. Pero la generación de capacidades, productos y procesos diferenciados depende de la gestión y del uso del conocimiento, a través de la articulación de ambas formas de conocimiento: implícito y codificado. En este sentido, el territorio es determinante para la innovación.

La transmisión del conocimiento implícito se realiza mediante la demostración y la práctica. Por tanto, esta forma de conocimiento solo puede ser adquirida a través de la experiencia. Asimismo, es el complemento esencial del conocimiento explícito y un componente fundamental en la transmisión y adquisición de rutinas, usos y costumbres que inciden en una buena parte del comportamiento económico, ya que la interacción tiende a reforzar lo local frente a lo global. Esto explica la permanencia de la concentración geográfica (Gertler, 2003) y la necesidad de entablar vínculos de confianza entre los actores para fortalecer la gestión del conocimiento, que propicie los procesos de innovación y el desarrollo de sistemas regionales de innovación.

El análisis que ha hecho la geografía económica de la relación entre innovación y aglomeración productiva ha utilizado distintos modelos a los que se ha denominado genéricamente como “sistemas territoriales de innovación”. Entre estos modelos es posible distinguir varias tradiciones, desde los distritos industriales, posteriormente ampliados con el concepto de sistemas productivos locales, hasta los sistemas regionales de innovación y la región “que aprende” (*learning region*) (Méndez, 2002; Moulaert y Sekia, 2003).

En los últimos años, algunos autores han relativizado la importancia de asociar una forma de conocimiento a una forma de organización geográfica socioeconómica, con argumentos tales como

que en la gestión del conocimiento los grupos de trabajo juegan un rol fundamental. En función de ello, la constitución y el funcionamiento de los mismos pueden superar los límites locales de la producción, transmisión y transferencia del conocimiento, en función de los recursos tecnológicos disponibles en la actualidad, ponderando el contexto organizativo por sobre el contexto local.

Pero esta discusión ha ampliado aún más su perspectiva con la introducción de conceptos como los de “innovación territorial” y “áreas de desarrollo integrado” (Moulaert y Sekia, 2003) que, en el análisis del desarrollo de las comunidades locales, plantean la necesidad de utilizar una perspectiva más abarcadora del desarrollo comunitario. En ese sentido, las “áreas de desarrollo integrado” serían aquellas que experimentan procesos de innovación no solo en el aspecto económico, sino también en el aspecto social.

En consecuencia, el desarrollo territorial no solo significa mejorar la economía de mercado local y regional, sino también fortalecer otras partes de la economía como el sector público, la economía social, el sector cultural, así como mejorar la vida comunitaria local, favoreciendo la dinámica sociocultural como un ámbito de la existencia humana y la gobernanza política y social. Y para ello la construcción de confianzas es imprescindible, la cual se potencia y fortalece a partir de la proximidad espacial.

### **Triángulo del conocimiento**

El aporte de la Universidad al crecimiento y al empleo y su atractivo internacional pueden potenciarse a través de vínculos estrechos y eficaces entre *la educación, la investigación y la innovación*, que son los tres lados del “*triángulo del conocimiento*”.

El informe para la Comisión Europea sobre escenarios futuros para Europa al 2050, elaborado por un grupo diverso de académicos, expertos en políticas y representantes del sector privado, afirma que es vital el triángulo del conocimiento para transformar el conocimiento en acción.

Educación, investigación e innovación; universidades, laboratorios y empresas; profesores, científicos y empresarios, todos son parte de un motor que, si está bien administrado, genera riqueza, empleo, crecimiento y progreso social. En dicho informe se realizan recomendaciones de política, las cuales, entre otras, están basadas en un sistema de conocimiento abierto y en la construcción de ecosistemas de innovación regional más fuertes, que apoyen triángulos de conocimiento basados en territorios y sobre los principios de la innovación abierta.

## **2.2. Política de investigación, transferencia e innovación de la UNSAdA**

La política y estrategia de investigación de una Universidad de reciente creación en el siglo XXI, como lo es la UNSAdA, ha de sugerir líneas preferenciales de acción, que deberán funcionar como principio orientador de las decisiones con respecto a los programas y proyectos en los distintos ámbitos de la Universidad, reconociendo y aceptando la existencia de una lógica al menos dual entre la generación del conocimiento, la transferencia del mismo y la innovación productiva.

Esto delimita el horizonte de trabajo y, al mismo tiempo, permite la libertad académica en el abordaje y la construcción de diferentes objetos de estudio. La investigación le confiere excelencia a la

enseñanza y al aprendizaje. El impulso de la actividad investigativa es necesario para el desarrollo de un pensamiento personal y crítico e indispensable para el proceso de creatividad de manera tal que la docencia no se reduzca a una mera repetición de contenidos.

Un abordaje integral de los problemas de la comunidad y la región desde la investigación agregaría valor al aporte que pretende brindar la UNSAdA, al contar con fundamentos y capacidades que permitan señalar caminos para el desarrollo de soluciones. Igualmente, la motivación por la generación de conocimiento original en la frontera de lo último en la materia debe ser fomentada porque contribuye a pensar el futuro para construir el presente.

Esta tendencia a promover investigaciones y desarrollos científico-tecnológicos cuyos resultados puedan generar, además de conocimiento, innovación se fortalece en Argentina a partir de la creación de diversas normativas y organismos: entre otros, la Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, la Ley de Educación Superior y, finalmente, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, creado en el 2007 bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo.

Teniendo en cuenta que los problemas no son únicamente disciplinarios y que su abordaje, tanto en la investigación como en la propuesta de acciones, requiere del aporte de diversas disciplinas, resulta prioritaria la generación de conocimiento pluridisciplinar, de manera que participen en las actividades científico-tecnológicas investigadores de todas las disciplinas, a través de la conformación de grupos de I+D. Esto contribuiría a minimizar compartimentos estancos en las unidades académicas, propios de las Universidades fundacionales, sin mengua de la excelencia en la especificidad.

La política de investigación de la UNSAdA debe ser flexible y abierta y, por lo tanto, revisada periódicamente. Se nutrirá tanto de las tendencias globales cuanto de las necesidades particulares y concretas de la región. En ese sentido, fomentará la cooperación entre distintos grupos de investigación y desarrollo pertenecientes a otras Universidades u organismos del Sistema Científico y Tecnológico, nacionales e internacionales, propendiendo a la conformación de redes.

Si bien en este proyecto se plantean líneas de investigación a desarrollar a futuro, la UNSAdA también generará líneas específicas para el abordaje de áreas problema, mediante el método de resolución de problemas, o para el aprovechamiento de eventuales y potenciales oportunidades. Para ello propiciará espacios de colaboración participativos de manera sistemática y generará mecanismos de relevamiento de necesidades y problemas en forma organizada, periódica y sistemática, con actores de la comunidad, provenientes tanto del sector público como privado, de las entidades intermedias y de las organizaciones sociales. De igual modo, promoverá mecanismos de consultas con investigadores especialistas de reconocimiento y trayectoria nacional e internacional.

En cuanto a la transformación de la ruralidad actual de la región de la UNSAdA, la Universidad deberá trabajar para consolidar las herramientas organizativas e institucionales que permitan fortalecer el proceso de industrialización de la ruralidad, en el marco de una concepción que involucra el desarrollo productivo sustentable con inclusión social a partir de la educación, la investigación, la transferencia de conocimiento, el desarrollo de vocaciones científicas y emprendedoras y la innovación.

La oportunidad existente, dada la proximidad con Atucha I y II, de implementar acciones universitarias vinculadas con las cuestiones ambientales, podrá transformarse en una fortaleza relevante

para la UNSAdA, pudiendo convertir la región en un polo científico y tecnológico en la materia, con real significancia nacional e internacional.

Respecto a la oportunidad que comporta el potencial del Parque Industrial Juan Hipólito Vieytes, la UNSAdA deberá estar abocada a formar técnicos y profesionales de excelencia con miras a fomentar la investigación científico-tecnológica compartida, la vinculación tecnológica para la gestión de proyectos y la gestión y organización de la innovación en las empresas.

Por todo lo expuesto, el desafío es colaborar en la construcción de una Universidad de excelencia e inclusiva, en la que la generación de conocimiento, así como la transferencia del mismo, no se contrapongan, sino que se complementen en el entendimiento y en el convencimiento de que ambos son relevantes para abordar problemas y aprovechar oportunidades en aras de contribuir a una comunidad con equidad, inclusión social y mejor calidad de vida, capaz de afrontar los desafíos de un futuro venidero que de algún modo ya es presente en la sociedad del conocimiento hacia la que avanzamos.

Finalmente, y en función del proyecto de ley de creación de la UNSAdA, se puede afirmar que la Universidad ha de velar porque el triángulo del conocimiento: investigación, enseñanza, innovación, pueda gestarse y gestionarse teniendo como meta la igualdad de oportunidades hacia el desarrollo social y productivo de su territorio de influencia.

### **3. Planificación de la política de investigación, transferencia e innovación en la UNSAdA**

Sobre la base de los principales lineamientos para la política de investigación, transferencia e innovación de la UNSAdA, expuestos precedentemente, en este apartado se plantean los conceptos y componentes que ha de tener un Plan Estratégico de Investigación, Transferencia e Innovación.

Este plan debe ser flexible y abierto; por lo tanto, debe ser revisado periódicamente en función de las directrices políticas definidas para el área. La planificación debe entenderse como un proceso, dado que ha de ser un trabajo sistémico en el que todos los actores que conforman el entramado universitario participen.

Con ese fin, se establecerá una metodología para la captación y actualización de problemas y necesidades para elaborar los ejes estratégicos y las prioridades sobre los cuales puedan sustentarse las acciones. Con el objeto de fortalecer la autonomía universitaria y focalizar las actividades, se trabajará sobre las normativas en investigación, transferencia e innovación, como punto de partida para sentar las bases para el modelo de gestión universitario de la UNSAdA al respecto.

Asimismo, y con la meta de garantizar la calidad de las actividades, se considerará en el mediano plazo el desarrollo y la implementación de un sistema de indicadores de evaluación de impacto de las actividades y gestión de investigación, vinculación y transferencia.

Resulta de marcado interés resaltar, como columna vertebral de la gestión universitaria en esta temática, el desarrollo, la implementación y el fortalecimiento de los Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas (NACT) de la UNSAdA.

### 3.1 Inicio de las actividades de investigación

El inicio del desarrollo de las actividades de investigación científico-tecnológica y la constitución de grupos y líneas de investigación es una tarea compleja que debe planificarse en términos de mediano y largo plazo. Esto debe tenerse presente si se desea obtener resultados de calidad y sustentables en el tiempo.

En ese sentido, deben comprometerse un conjunto de acciones coordinadas que resulten significativas para el desarrollo y la sostenibilidad de las actividades, dado que estas tienen objetivos a largo plazo y requieren de inversiones, tanto para la producción de conocimiento como para su distribución.

La UNSAdA, además de atender a las políticas nacionales y provinciales de fomento a la investigación, ha implementado distintas estrategias para el reconocimiento del acervo científico-tecnológico preexistente de la región, con el fin de evitar duplicaciones y aislamiento. Como resultado, se han identificado un conjunto de instituciones para el futuro desarrollo de actividades conjuntas.

En este contexto la UNSAdA planifica dar inicio a sus tareas de investigación mediante dos acciones: 1) la participación de la Universidad en grupos de excelencia que desarrollan actividades en el territorio de influencia; 2) la creación de grupos de investigación para el desarrollo de nuevas líneas, principalmente vinculadas al desarrollo socioproductivo de su territorio de influencia.

En el primer caso, ya se han firmado, y se continuarán firmando, convenios de colaboración en los que se acuerdan las condiciones de incorporación de recursos de la UNSAdA en líneas ya existentes, para colaborar con sus desarrollos. Dados los criterios de integración con el medio y de trabajo estratégico que guían el diseño estructural de la Universidad, lo esperable es que la integración en algunos temas específicos se continúe sostenidamente.

En el segundo caso, pese a que el avance será naturalmente más lento, se afirman las más importantes expectativas de la UNSAdA, puesto que serán las que, con el tiempo, le den contenido a su perfil propio en el campo de la investigación científico-tecnológica. En este caso, la Universidad deberá garantizar todos los recursos necesarios para el desarrollo y crecimiento de los grupos de trabajo. El primer requerimiento a cumplir será conseguir el apoyo de investigadores formados, que estén en condiciones de orientar y dirigir los trabajos que se emprendan, aun cuando no residan en la región.

Sobre la base de lo expuesto, es importante desarrollar e implementar una metodología para detectar y actualizar los problemas, anhelos y oportunidades de la comunidad a fin de obtener ejes orientadores sobre los que ha de sustentarse la planificación, ejecución y control de la gestión de la investigación, vinculación y transferencia, en aras de contribuir, desde la ciencia y la tecnología, a un desarrollo social armónico del país en general y de la región de San Antonio de Areco en particular.

El desarrollo de estas actividades enunciadas se encuadrará en los siguientes lineamientos:

Una vez alcanzado el suficiente grado de desarrollo institucional, la dirección de los proyectos de la UNSAdA estará fundamentalmente a cargo de los docentes investigadores que categoricen de acuerdo con los requerimientos del Sistema Científico y Tecnológico, quienes serán acompañados en la ejecución por docentes investigadores en formación, becarios y alumnos de grado avanzados.

Los proyectos de investigación científico-tecnológica podrán ser impulsados por los grupos de trabajo; estos podrán definir los temas de investigación en coordinación con las unidades académicas.

El Rectorado y el Consejo Superior, a través de la Secretaría de Investigación e Innovación, serán los encargados de coordinar las políticas y líneas estratégicas para el impulso de las actividades. Asimismo, promoverán el desarrollo de líneas prioritarias y áreas de vacancia en el territorio. Articularán también su ejecución con las escuelas y los departamentos, en el marco de la formación de recursos humanos de las primeras y de la participación de los docentes de los segundos.

## 3.2 Organización de la gestión de investigación, transferencia e innovación

La investigación constituye uno de los componentes esenciales de la Universidad de nuestro tiempo, y lo será, con mucha mayor razón, en el transcurso del siglo XXI, donde adquiere relevancia el triángulo del conocimiento. Por ello, la formación, preservación y mejoramiento de los grupos de investigación es una condición imprescindible para la sustentabilidad de las actividades universitarias.

La UNSADa, a través de la Secretaría de Investigación e Innovación, deberá comprometerse en una serie de acciones coordinadas que resulten altamente significativas para el buen desempeño y el correcto desarrollo de los grupos de investigación:

Generar políticas tendientes a que el esfuerzo de los investigadores sea productivo y genere resultados de calidad, excelencia y pertinencia.

Tornar estables y previsibles los contextos y las circunstancias para el desarrollo de las actividades científico-tecnológicas.

Fortalecer las estrategias para alcanzar los ambientes más aptos que hagan posible una labor creativa, profunda y sostenida.

Las Universidades nacionales siempre han sido actores protagónicos de las actividades de investigación que se realizan en el país, constituyendo la mayor aglomeración de recursos humanos dedicados a la ciencia y la tecnología en la Argentina.<sup>2</sup> Dependientes económicamente del presupuesto general de la Nación, operan como entes autónomos en la definición de sus objetivos, por lo que, lejos de conformar un bloque homogéneo en estos aspectos, presentan las más diversas heterogeneidades.

No obstante ello, y si bien este rol se ha profundizado y complejizado a partir de la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, también se ha impulsado direccionar los esfuerzos universitarios hacia el tratamiento de líneas de investigación establecidas a través de ejes estratégicos definidos a nivel nacional.

Esto ha provocado la asociación de la Universidad con otras instituciones científicas y tecnológicas

2-Véase: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2015). *Indicadores de Ciencia y Tecnología. Argentina 2013*. Publicación anual. Año 17.

para el desarrollo de actividades conjuntas. Y, aunque desde la perspectiva organizacional queda aún mucho camino por recorrer para que este accionar conjunto componga un sistema armónico, que opere detrás de una estrategia global de largo plazo, se están realizando grandes esfuerzos desde los distintos niveles de gobierno para ello.

La formación de científicos y profesionales requiere de objetivos a largo plazo y de importantes inversiones en ciencia, tecnología y educación superior. Esta última es uno de los soportes esenciales en la producción de conocimiento a través de la investigación científico-tecnológica y en su distribución.

Como se enunció en párrafos anteriores, desde su creación la UNSAdA ha llevado a cabo el relevamiento de las actividades de investigación científico-tecnológica con el fin de reconocer, analizar y articular, para potenciarlos, los recursos preexistentes en su territorio de influencia, así como también otros ámbitos de generación de conocimiento. Pretende actuar de forma simultánea como difusora y, a futuro, como generadora de conocimientos a transmitir y transferir.

La estructura académica propuesta por la UNSAdA, en cuya organización matricial se articulan las actividades de escuelas y departamentos que compartirán grupos de trabajo, áreas de conocimiento, infraestructura, equipamiento e insumos, constituye un ámbito adecuado para el desarrollo de sus actividades y la sustentabilidad futura de las mismas.

### 3.3 Objetivos, coordinación y gestión

La UNSAdA, a través de la Secretaría de Investigación e Innovación, definió como objetivos generales dentro de su estrategia de gestión las siguientes acciones:

Diseñar y promover políticas de fortalecimiento de las actividades de investigación científica y tecnológica, originales y de calidad, así como su desarrollo y transferencia al territorio de influencia de la Universidad.

Generar y transferir conocimientos científicos y tecnológicos, desarrollos y aplicaciones, fundamentalmente a través de la formación de recursos humanos altamente calificados.

Para ello ha proyectado la orientación de criterios y modalidades de intervención, que se expresan en estas tendencias principales:

Definir e identificar a mediano plazo líneas prioritarias de investigación científico-tecnológica.

Establecer mecanismos de inversión para el desarrollo de las líneas prioritarias identificadas.

Formar recursos humanos altamente calificados para la investigación y transferencia de conocimientos.

Establecer una lógica sistémica de impulso a la innovación.

Estas tendencias responden a la necesidad de adecuar objetivos y estrategias particulares del contexto a la naturaleza de los problemas y oportunidades susceptibles de intervención pública y a la conveniencia de un abordaje sistémico con vistas a potenciar la efectividad de los resultados de las actividades de investigación científica y tecnológica.

En este sentido, se ha propuesto también como uno de sus objetivos principales la captación de sinergias en las actividades de investigación científico-tecnológica, en el marco de un sistema que intente integrar a todas las unidades e instituciones dedicadas a las tareas de investigación científico-tecnológica del territorio de influencia. Su finalidad será evitar duplicaciones y aislamiento, y buscar consonancia con el resto de las actividades, mejorando así el destino de los recursos humanos y financieros destinados para ello.

Asimismo, deberá convertirse en articulador de la actividad de investigación, transferencia e innovación con la estructura académica, de tal forma que permita impulsar la enseñanza de grado y pregrado, así como el despertar de las vocaciones científicas en los alumnos, la formación de recursos humanos en las áreas de investigación y el fortalecimiento de los equipos docentes.

Para alcanzar tales objetivos, se tomó contacto con distintas instituciones que conviven en el territorio en que la UNSAdA ejerce su influencia y con las cuales se ha firmado o está en camino de firmarse convenios de cooperación, a saber:

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET); Centro de Investigación y Transferencia del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (CIT NOBA).

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); Centro Regional Buenos Aires Norte (CRBAN INTA); Estaciones Experimentales Agropecuarias de Pergamino, San Pedro, Delta del Paraná, Villegas y Área Metropolitana de Buenos Aires.

Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC PBA).

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA).

Universidad Nacional de Luján (UNLu).

A fin de capitalizar las capacidades del territorio, la UNSAdA planificará y establecerá mecanismos formales de coordinación de los objetivos de investigación, hacia el interior de la Universidad y en relación con instituciones que coexisten en su territorio. Considerará para ello los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamientos involucrados en tareas de investigación científico-tecnológica y la relación con terceras instituciones. En este escenario, la Secretaría de Investigación e Innovación tendrá entre sus fines:

Aunar criterios en la definición institucional de la política científica y de las líneas de investigación prioritarias.

Garantizar la articulación entre los distintos programas y proyectos de investigación existentes en las diferentes instituciones.

Colaborar con los grupos de investigación existentes en el territorio e impulsar la conformación de nuevos grupos.

Desarrollar actividades de cooperación e intercambio con las comunidades académicas del país y del exterior.

Incentivar el desarrollo de actividades interdisciplinarias y transdisciplinarias.

Incentivar el emprendimiento de proyectos comunes entre investigadores de diferentes unidades académicas.

Desarrollar una política institucional activa para la radicación de jóvenes investigadores en la región.

Promover sistemas de becas y subsidios para la formación de recursos humanos altamente calificados.

Impulsar el financiamiento para la investigación científica y tecnológica.

Adquirir capacidades en infraestructura y equipamiento.

Incentivar la articulación entre enseñanza e investigación.

Detectar los desarrollos tecnológicos que requieran protección intelectual.

Las actividades estarán coordinadas por la Secretaría de Investigación e Innovación, cuya misión será asistir al rector y al Consejo Superior en todo lo vinculado con el diseño de la política de investigación científica y tecnológica, y promover los mecanismos necesarios para su fomento y ejecución, así como la coordinación de dicha política con los organismos de ciencia y técnica.

Esta Secretaría tendrá como responsabilidades principales: servir de apoyo a la ejecución de los programas y proyectos de investigación; administrar recursos presupuestarios para su sostenimiento; promover la vinculación entre grupos de investigación; ayudar a la difusión de sus resultados; detectar desarrollos patentables y transferibles; y organizar procesos de evaluación interna y externa de los proyectos y de su producción académica.

Las actividades se gestionarán de manera centralizada y, tal como se expresó en párrafos anteriores, supondrán la articulación de proyectos y programas, tanto en colaboración con otros organismos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), como los propios de la UNSAdA. De igual forma, se estimulará desde el inicio la conformación de grupos de investigación con la meta de instalar la cultura científico-tecnológica en la UNSAdA, y fomentar las posibilidades de desarrollo de sus docentes investigadores, lo cual ampliará las posibilidades de inserción en los sistemas formales de I+D y la generación y transferencia de conocimientos.

Más allá del reconocimiento de que las actividades se benefician con la existencia de amplias libertades y, simultáneamente, con la captación de sinergias en la coordinación de objetivos y acciones, resulta de interés contar con algunos elementos orientadores en tales sentidos como, por ejemplo, la definición de qué líneas de investigación se considerarán prioritarias y por qué y de qué manera se las incentivará.

Por otra parte, a esta referencia se añaden dos elementos que hacen aún más compleja la trama:

La Universidad no es una unidad monolítica con capacidad para centralizar todas las actividades de investigación, sino que reconoce, según su organización interna, además de la imprescindible libertad académica, distintos planos de acción, diversos niveles de decisión y diferentes em-

plazamientos geográficos. Por ello, es indispensable que fije sus propios objetivos, que defina el perfil deseable de quienes desarrollarán la investigación, y que ejecute, en consecuencia, las acciones necesarias para permitirles alcanzarlos.

A medida que los conocimientos científicos se acercan a la esfera económica, cobran importancia los criterios de apropiación de los beneficios que esos conocimientos puedan originar. El tema adquiere mayor relevancia si el conocimiento se transforma en tecnología. Esto conduce a que las políticas internas destinadas a detectar y proteger desarrollos patentables se conviertan en “primera prioridad”.

Esta región de la provincia de Buenos Aires, en particular, constituye un enorme conglomerado agroindustrial público-privado que permanentemente necesita graduados con sólidos conocimientos profesionales y buena formación en investigación, para integrarlos en programas de mejoramiento que harán uso de diferentes metodologías, convencionales o no, o que las generarán. Por otra parte, la región ocupa un lugar clave en la economía nacional, ya que se produce en ella gran parte de los productos agropecuarios de exportación y de consumo interno. Por consiguiente, todo lo que pueda conducir a agregarles valor mediante la aplicación de tecnología habrá de tener un impacto económico significativo. En estas condiciones, el desafío de la UNSaDA es satisfacer dichas demandas.

En consecuencia, deberá generar programas que promuevan el desarrollo equilibrado de carreras académicas y tareas de investigación científico-tecnológica e innovación. Junto con esto, deberá propiciar la conformación de una planta docente con una cantidad de mayores dedicaciones tal que le permita generar y fortalecer estas tendencias. Para ello será necesario que posea, en sus claustros, la mayor cantidad posible de docentes-investigadores en diversas áreas, por necesidad dotados de espíritu crítico, capacidad creativa y aptitud para llevar adelante líneas de investigación específicas que permitan, por un lado, alcanzar resultados satisfactorios y, paralelamente, formar recursos humanos que se incorporen tanto a sus grupos cuanto al sector productivo y de servicios. A tal efecto, se buscará el soporte y la cooperación de los diversos sistemas y servicios de promoción de la investigación que despliegan sus actividades en el país y dentro del ámbito universitario.

El desarrollo de la investigación en la UNSaDA, además de apoyarse en la incorporación de docentes investigadores en sus planteles y de fomentar los programas de investigación, requerirá un fuerte impulso a bibliotecas y centros de documentación. En ese sentido ha firmado convenios —o se están tramitando— con 1) el Centro de Documentación de la EEA INTA Pergamino, que por tratarse de una unidad con amplia trayectoria y gran volumen de producción, intelectual y aplicada, de rápida difusión entre los productores, es referente entre las estaciones experimentales agropecuarias a nivel nacional y para las Universidades; 2) la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCYT, un portal que suministra acceso a través de internet a los textos completos de libros y artículos de publicaciones periódicas científicas y tecnológicas, bases de datos referenciales, resúmenes de documentos y otras informaciones bibliográficas, nacionales e internacionales en las diversas áreas del conocimiento que son de interés para el sistema de ciencia y tecnología; 3) el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual (SEDICI): el repositorio institucional de la Universidad Nacional de La Plata, un servicio libre y gratuito creado para albergar, preservar y dar visibilidad a las producciones de las unidades académicas de la Universidad. La iniciativa permite además afianzar y ampliar las líneas de trabajo relativas a la divulgación científica y académica y a la socialización del conocimiento.

## 4. Líneas estratégicas

### 4.1. Línea estratégica 1: Formación de recursos humanos para el desarrollo de actividades científico-tecnológicas y de la innovación

#### ***Fundamentación y descripción***

En el documento *Argentina Innovadora 2020* (2011), elaborado por el MINCYT, se expresa que la capacidad para acceder a la economía y la sociedad del conocimiento, consolidando posiciones en ella, requiere del fortalecimiento de la base científica y tecnológica del país, entendida como una masa crítica de profesionales altamente cualificados que se dediquen a la I+D, la educación superior, la difusión de una cultura científica, la utilización del conocimiento y la innovación.

La UNSAdA, en consonancia con los objetivos propuestos, desarrollará esta línea estratégica, con el objeto de promover la formación de recursos humanos altamente calificados. Este programa se propone lograr que el plantel docente inicial de la UNSAdA concentre sus actividades en la institución, a fin de potenciar la capacidad de la misma, para cumplir con sus funciones sustantivas: docencia de grado y posgrado, investigación, extensión y transferencia y vinculación.

Una de las metas institucionales de la UNSAdA es que, salvo casos de excepción, todos los profesores realicen o dirijan tareas de investigación. Para ello, y dentro de sus posibilidades presupuestarias, pretende otorgar la máxima dedicación a que aspiren, pues se procura que todos los docentes hagan investigación y que todos los investigadores hagan docencia.

#### ***Objetivo***

Promover la formación académica de recursos humanos altamente calificados para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas, que tiendan a la innovación y consoliden el crecimiento sustentable de la región.

### 4.2. Línea estratégica 2: Formación y fortalecimiento de Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas (NACT)

#### ***Fundamentación y descripción***

Las actividades de investigación científica y tecnológica propenden a ampliar la frontera del conocimiento humano y la de su aplicación práctica en beneficio de la sociedad. Por otra parte, permiten crear el ámbito necesario para la formación de recursos humanos con conocimientos amplios, sólidos y actualizados.

Comprenden áreas como el reconocimiento de saberes generados fuera de su ámbito y la incorporación de estos a su acervo; la transferencia de tecnologías al sector productivo y el análisis, desarrollo,

mejoramiento y protección intelectual de los resultados que se obtengan; la formación o consolidación de recursos humanos en áreas productivas y de gestión; la incubación de empresas; la participación en emprendimientos comunitarios; y muchos otros que surgirán con el transcurso del tiempo, pues la Universidad es una institución en permanente cambio y estos cambios son más frecuentes cuanto más reciente es la incorporación del área a sus funciones esenciales.

Por este motivo, es fundamental que los claustros docentes de la UNSAdA se compongan de un alto porcentaje de docentes-investigadores con capacidad creativa y espíritu crítico, y con la aptitud necesaria para llevar adelante líneas de investigación específicas que contribuyan al avance del conocimiento científico y tecnológico, tanto de áreas básicas como aplicadas. Esto incidirá directamente en la actualización de los conocimientos impartidos en el claustro de alumnos y en la formación competitiva de jóvenes investigadores y tecnólogos.

Las transformaciones que la economía mundial ha sufrido en las últimas décadas, a partir de la globalización, han ocasionado que el éxito de las naciones y de las regiones dependa de la calidad del conocimiento con relación a los procesos productivos. Por ello es imprescindible la disponibilidad de recursos humanos preparados para generar nuevos conocimientos y ponerlos en práctica.

Teniendo en cuenta la fuerte impronta regional de la UNSAdA y el firme compromiso asumido por todos y cada uno de los actores de su área de influencia, la tarea que realizará la Universidad se asienta en el propósito de complementar, asistir y acompañar los distintos procesos sociales, políticos, económicos, científicos y culturales que vive la comunidad regional del noroeste de la provincia de Buenos Aires, adelantándose a ellos, de ser posible, en lo que respecta a la preparación de actores y al desarrollo de situaciones que colaboren con el crecimiento de la región.

### **Objetivo**

Apoyar y estimular la integración de docentes investigadores cuyos trabajos contribuyan al avance del conocimiento científico, tecnológico e innovador, tanto de áreas básicas como aplicadas, atendiendo al grado de diversidad disciplinar y metodológica, a las áreas problema de la región donde está inserta la Universidad y a los criterios estimulados desde los organismos del SNCyT, cuando corresponda, y respetando la autonomía universitaria.

## **4.3. Línea estratégica 3: Infraestructura y equipamiento**

### **Fundamentación y descripción**

La UNSAdA dispone en la actualidad de la infraestructura necesaria para llevar a cabo adecuadamente su misión institucional, en lo que respecta fundamentalmente al desarrollo de las carreras de grado. También cuenta con la capacidad de expansión para atender las necesidades académicas que, al presente, no están implementadas. Pero aún no cuenta con los laboratorios para desarrollar la formación experimental de los estudiantes en las asignaturas de ciencias básicas.

No obstante, y en virtud de las líneas estratégicas definidas por la Secretaría de Investigación e Innovación, este es un tema central que requiere de una resolución a corto y mediano plazo. De otro modo, la ausencia de esta inversión se reflejará en una menor eficacia de la inversión pro-

yectada en recursos humanos, salarios del personal de investigación y subsidios para proyectos. En otros términos, el esfuerzo no tendría ningún sentido.

La financiación para la adquisición y mejora del equipamiento, así como la modernización de la infraestructura de los laboratorios de docencia, investigación científico-tecnológica y centros de I+D pertenecientes a la UNSAdA es imprescindible, a fin de fortalecer las capacidades preexistentes, no solo en lo que respecta a la investigación, sino también, en el futuro, a la prestación de servicios técnicos altamente especializados dirigidos a la producción.

### **Objetivo**

Promover la ampliación y mejora de la infraestructura, la construcción de laboratorios y la adquisición de equipamiento para el desarrollo de las actividades científicas y tecnológicas y de innovación.

## **4.4. Línea estratégica 4: Transferencia, vinculación tecnológica e innovación**

### **Fundamentación y descripción**

La misión de las áreas de vinculación tecnológica (VT) de las Universidades nacionales de Argentina está relacionada con su contribución a la resolución de problemas o necesidades de la comunidad a través del conocimiento.

En lo atinente a la UNSAdA, la Universidad deberá trabajar para generar espacios de transformación socioeconómica, en pos del mejoramiento de las variables productivas, a fin de contribuir a direccionar el cambio hacia el fortalecimiento de la industrialización de la ruralidad y, por lo tanto, de la construcción de un verdadero proyecto de inclusión. Asimismo, es responsabilidad de la Universidad realizar una adecuada gestión del triángulo del conocimiento: educación, investigación e innovación para impulsar el desarrollo socioeconómico de su territorio de influencia.

De acuerdo con el trabajo aprobado en el seno de la Comisión de Vinculación Tecnológica del Consejo Interuniversitario Nacional en el año 2016, los distintos espacios de gestión de la vinculación tecnológica no implican departamentos estancos, sino que dependen de las políticas establecidas en cada Universidad, del tamaño y del modelo de gestión. Por tales motivos, resulta conveniente sintetizar en los siguientes lineamientos los mecanismos de gestión de la vinculación tecnológica en la UNSAdA.

### **Usina de ideas | Exploración o búsqueda de ideas, emprendedorismo, innovación y nuevos proyectos para desarrollar**

La UNSAdA ha de ser una usina de ideas, que será necesario promover, orientar, contener y darles el marco adecuado para incentivar emprendimientos propios de la comunidad universitaria a través de la producción y transferencia de conocimiento. Para ello, se deberán generar, desarrollar y fortalecer herramientas de vinculación en aras de articular la futura oferta tecnológica de la UNSAdA con las necesidades socioproductivas del territorio. Entre las herramientas de articulación que se promoverán se destacan: reuniones basadas en encuentros sectoriales y regionales, talleres, foros, desayunos de trabajo entre empresarios e investigadores, encuentros y reuniones temáticas. Tal usina, si bien se desarrollará en el seno de la UNSAdA, deberá convocar para su in-

tegración a las entidades relevantes del territorio. Este es el insumo básico y la razón de ser de la vinculación tecnológica: identificar y desarrollar el conocimiento que aporte al desarrollo social y productivo de la región y del país.

### ***Gestión de proyectos de I+D+i***

Esta actividad incluye un conjunto de acciones relacionadas con la gestión, formulación y evaluación de proyectos; financiamiento, estrategias y procesos de ejecución, negociación sobre la propiedad intelectual, entre otros. En otras palabras, se trata de pensar el proceso de innovación con lógica sistémica, abarcando los distintos frentes de solución necesarios para producir innovación, gestionados de manera integrada. Este estilo de gestión de proyectos implica reconocer que tanto la dirección de mercado del proyecto como su financiación son tan importantes como el conocimiento tecnológico que le dio origen y que estos tres componentes del proyecto deben ser gestionados con experticia de manera interrelacionada. Se piensa en proyectos provenientes tanto de empresas y organismos públicos y privados como de los resultados de la investigación. Todo ello involucra la formación de nuevas empresas tecnológicas.

### ***Gestión jurídica y propiedad intelectual***

Implica el asesoramiento y la elaboración de los convenios y contratos derivados de proyectos de innovación y transferencia con empresas y organismos públicos y privados en colaboración con Universidades, y de la propiedad intelectual resultante, independientemente de los servicios puntuales que pudieran tercerizarse. Esta función requiere articulación tanto interna como externa para la generación, protección y licenciamiento de la propiedad intelectual —patentes, modelos de utilidad, derecho de obtentor, secretos industriales, el saber hacer (*know-how*)— y toda otra forma de protección intelectual de los resultados de los proyectos de I+D+i. La UNSAdA propiciará un entorno institucional que fomente la protección y difusión de nuevos conocimientos, en el marco de las leyes nacionales en la materia y la normativa propia de la Universidad.

### ***Gestión de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva***

La UNSAdA trabajará en actividades sistemáticas de captura, análisis, difusión y explotación de las informaciones científicas y técnicas para utilizarlas como instrumento en la toma de decisiones. También contemplará el desarrollo y mantenimiento de redes dentro y fuera de su ámbito para facilitar su implementación. Esta actividad contempla la utilización de herramientas específicas, como mapas y perfiles tecnológicos de determinados sectores, la identificación y caracterización de escenarios futuros, la identificación de casos de éxito y fracaso y de datos de evolución de los mercados en su sector. También implica la detección de demandas tecnológicas, el acceso a bases de datos y motores de búsqueda de información estadística, entre otros. El cuerpo de conocimientos adquiridos mediante el sistema de vigilancia tecnológica o inteligencia competitiva que implemente la UNSAdA servirá para la generación de ideas que contribuirán, entre otros, al desarrollo de proyectos de I+D+i.

### ***Gestión de la comunicación***

La UNSAdA se ocupará de planificar, organizar y ejecutar la comunicación interna y externa sobre la base de una estrategia de actualización y mejora permanente que permita la promoción y difusión de las actividades de vinculación tecnológica en el seno de la propia Universidad y en las

pymes, los organismos intermedios y los organismos gubernamentales locales y regionales de su territorio de influencia. Promoverá también la presencia e imagen institucional de sus capacidades de VT en el medio socioproductivo a través de instrumentos de *marketing* tecnológico y actividades diversas de difusión, así como de herramientas específicas para la articulación con el medio.

### **Gestión administrativa**

Dado que buena parte de los distintos proyectos serán financiados con instrumentos públicos, esto exigirá un adecuado análisis de los costos del proyecto, un seguimiento operativo de las acciones para alcanzar los hitos declarados y un proceso administrativo para ejecutarlos en tiempo y forma. Esta función administrativa, en gran medida especializada y que constituye la esencia misma de las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT), no está usualmente disponible en las pymes y menos aún en las empresas de nueva creación y difiere sustantivamente de los criterios y procedimientos de administración pública convencionales de las Universidades. De allí la complejidad y experticia que se requiere. En el caso de algunos fondos privados, como los instrumentos que provienen del mercado de capitales, tanto la transparencia y trazabilidad administrativa como el seguimiento del proyecto son importantes. La UNSAdA desarrollará capacidades institucionales en este aspecto a fin de contribuir con la ejecución de este tipo de proyectos.

Estos mecanismos de gestión de la VT han de funcionar de manera integrada, impulsados por grupos de trabajo integrados por más de un especialista, en un accionar claramente interdisciplinar, como requiere el tratamiento de problemas complejos asociados al proceso de vinculación y transferencia.

Las acciones de gestión descritas, desde sus inicios, deberán cumplir con las siguientes condiciones: planificación, ejecución y control. A mediano plazo es de esperar que logre implementarse un sistema de indicadores y evaluación de impacto de las actividades y de la gestión de vinculación tecnológica y transferencia.

Sobre la base del modelo de gestión inicial de la UNSAdA, es necesario trabajar con los Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas para desarrollar las acciones vertebrales de los espacios de gestión descritos.

### **Objetivo**

Promover las vinculaciones de la UNSAdA con los Gobiernos locales, las instituciones científicas y tecnológicas, el sector productivo, de servicios y empresarial, y los sectores sociales, para transferir los conocimientos generados en su ámbito, con el objeto de generar innovación, en pos del crecimiento y desarrollo sustentable de la sociedad.

## **5. Líneas de investigación científico–tecnológica**

### **5.1. Líneas de investigación científico-tecnológica iniciales**

Numerosas son las instituciones que, desde hace tiempo, sostienen y desarrollan programas de investigación científico-tecnológica en el espacio norte de la provincia de Buenos Aires. Entre las más sobresalientes, que expresaron además su intención de compatibilizar objetivos y esfuerzos con la UNSAdA, se mencionan:

## **Centro de Investigación y Transferencia del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires**

En el marco de la estrategia de focalización definida por el MINCYT y el PNCTI–Argentina Innovadora 2020, el CONICET dispuso la constitución de centros de investigación y transferencia, como política de descentralización y fortalecimiento de aquellas regiones que no contaban con unidades ejecutoras del Consejo.

En ese sentido, avanzó con la UNNOBA en la constitución del Centro de Investigación y Transferencia del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (CIT NOBA), como un espacio interdisciplinario para la generación y transferencia del conocimiento que atienda los actuales desafíos de la sociedad: el desarrollo sustentable, la conexión urbano-rural, el modelo productivo, la definición de políticas públicas, la interculturalidad, el crecimiento territorial, la regionalización y la relación local-global con el objeto de interpretar las demandas de la sociedad para planificar soluciones integrales a los problemas territoriales.

Las temáticas de investigación que se definieron conjuntamente entre ambas instituciones se centrarán en principio en las siguientes áreas:

**Planificación y política territorial:** desarrollo regional socioeconómico; innovación tecnológica, infraestructura productiva, políticas públicas, relaciones públicas y privadas, ordenamiento territorial, cadenas productivas, nichos de diferenciación productiva; aspectos socioculturales del entorno productivo; salud pública; sostenibilidad ambiental, nuevas tecnologías y comunicación.

**Agregado de valor en origen:** producción agropecuaria, agroalimentaria y agroindustrial; biotecnología y mejoramiento genético; recursos naturales y ambientales, recursos tecnológicos para las producciones del sector, energías alternativas; capacidades tecnológicas para el desarrollo de otras producciones de la región: metalmecánica, prendas de vestir, cueros y calzados, maderas y muebles, entre las más destacadas.

En función de los antecedentes del convenio CONICET–UNNOBA, suscripto con el objeto de ejecutar un programa de radicación de investigadores para la integración del CIT NOBA, como unidad de responsabilidad compartida entre el CONICET y la UNNOBA, la UNSAdA estableció rápidamente lazos de cooperación con él, a fin de coordinar aportes significativos tanto para el centro como para la Universidad. Esto derivó en que las tres partes involucradas (CONICET, UNNOBA y UNSAdA) formalizaran la cooperación y transformaran el centro en una unidad de triple dependencia CONICET–UNNOBA–UNSADA. En la actualidad se está trabajando en la adecuación del plan de desarrollo para el cumplimiento de los objetivos y el plan de trabajo aprobado por las tres partes integrantes.

## **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) | Centro Regional Buenos Aires Norte (CRBAN INTA)**

El INTA es un organismo federal, con presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina: Noroeste, Noreste, Cuyo, la Pampa y Patagonia, a través de una estructura que comprende una sede central, quince centros regionales, tres centros de investigación, cincuenta estaciones experimentales agropecuarias y más de trescientas unidades de extensión, que cubren toda la geografía del país.

El Centro Regional Buenos Aires Norte (CRBAN) cuenta con cinco estaciones experimentales agropecuarias (EEA): Pergamino, Delta del Paraná, San Pedro, Villegas y Área Metropolitana de Buenos Aires, con incumbencias y temáticas amplias y totalmente diferentes, como reflejo de la diversidad

socioeconómica y productiva del área de alcance. La fijación de prioridades y la asignación de recursos en los últimos años fueron determinando los perfiles de especialización en las EEA, en particular en lo que respecta a las áreas de investigación.

La EEA Pergamino fue precursora en la investigación sobre siembra directa, en el desarrollo de la hibridación en maíz y en el mejoramiento del trigo, el girasol y el maíz; se ha aplicado también al manejo integrado de plagas y al desarrollo de prácticas de cultivo conservacionistas. Actualmente, produce información técnica para toda el área pampeana y, en algunos rubros, para otras zonas del país.

La EEA San Pedro está inserta en la costa del Paraná y desarrolla tecnología para producciones intensivas de clima templado; trabaja en cuatro cadenas: frutas, hortalizas, viveros y ornamentales.

La EEA General Villegas tiene como misión contribuir a la competitividad de la producción ganadera, en un marco de sostenibilidad económica, ambiental y social.

La EEA Delta del Paraná realiza investigación, transferencia y extensión en la cadena forestal de salicáceas, ganadería de islas, apicultura y nogal pecán. Posee una estrategia territorial que ha llevado a la institución a abordar otros aspectos, tales como el desarrollo rural, la competitividad sistémica regional, la sustentabilidad y la salud ambiental.

La EEA Área Metropolitana de Buenos Aires (EEA AMBA) tiene por objetivo participar en la gestión estratégica de este territorio, con acciones en la agricultura urbana y periurbana, contribuyendo a la competitividad, al fortalecimiento de la soberanía y seguridad alimentaria, a la inclusión social y a la preservación y recuperación del medio ambiente.

En el CRBAN, actualmente interactúan aproximadamente cuatrocientos agentes, entre los que se incluyen profesionales, técnicos de apoyo y personal administrativo, distribuidos entre las cinco EEA, treinta y un agencias de extensión y once oficinas, que funcionan bajo convenios institucionales.

El CRBAN se basa en tres pilares principales orientados a generar tecnologías en 1) recursos genéticos y mejoramiento de cereales, oleaginosas y forrajeras templadas; 2) producción animal: genética y nutrición de cerdos, nutrición de aves y evaluación de cultivares forrajeros; y 3) producción vegetal: ecofisiología y manejo de cultivos, protección vegetal, suelos y fertilización de cereales y oleaginosas, con énfasis en gestión ambiental y sustentabilidad de suelos y aguas. En ese sentido, y atento a las líneas de investigación que desarrollará la UNSaDA, se infiere que tempranamente podrán articularse capacidades y recursos entre ambas instituciones.

## 5.2. Nuevas líneas de investigación

### **Líneas de investigación científico-tecnológica vinculadas con recursos naturales y el ambiente**

**Proyecto: Efectos del cambio climático en el ciclo del agua en la cuenca del río Areco**

**Responsable: Dr. Jerónimo Ainchil**

El cambio climático comporta implícitamente una alteración de todos los componentes del ciclo

hidrológico. En esta modificación, además de los procesos físicos que habitualmente se consideran al describir el ciclo del agua, tienen una gran relevancia el comportamiento de la cobertura vegetal, el uso del territorio y las extracciones de agua para usos humanos. Los impactos hidrológicos del cambio climático en el contexto de las cuencas hidrográficas pueden incluir variaciones importantes en la cantidad de agua disponible en los ríos y en los acuíferos, lo cual afecta a la cobertura de la demanda de abastecimiento de los procesos ecológicos y de las necesidades humanas. El área de estudio es la cuenca hidrográfica del río Areco que ocupa más de 300 000 ha, donde se desarrolla una fuerte actividad económica, principalmente agrícola, con manchas industriales y urbanas. El progresivo reemplazo de pastizales naturales y pasturas cultivadas por sistemas agrícolas con menor consumo transpirativo anual de agua permiten que una fracción mayor del exceso de agua de las precipitaciones se transforme en escurrimiento superficial e infiltración. El análisis de las predicciones climáticas en clave hidrológica permite definir esta tendencia al cambio de los recursos hídricos. Los distintos autores consideran los recursos de agua superficiales y subterráneos, el efecto de la masa vegetal y las afecciones antrópicas como elementos interrelacionados e indisolubles en el contexto del ciclo hidrológico. Así, las alteraciones que producen las variaciones climáticas, son complejas y establecen vínculos entre todos estos componentes. En este contexto, cada cuenca mostrará una capacidad de adaptación a los efectos adversos del cambio climático, lo cual definirá la vulnerabilidad de cada una frente a estos impactos. La valoración de la vulnerabilidad comprende los efectos sobre las reservas hídricas, su calidad y la manera en que cada cuenca puede adaptarse según su idiosincrasia hidrológica y su estructura socioeconómica. En este sentido, el análisis territorial de la vulnerabilidad al cambio climático se fundamenta en 1) una gestión adecuada de los recursos de acuerdo con las expectativas vinculadas al cambio climático; 2) la modelización de los sistemas hidrológicos como herramienta de cálculo de los balances y de las relaciones entre los diferentes componentes del ciclo del agua; y 3) la valoración de la capacidad de adaptación de cada cuenca de acuerdo con indicadores que ofrezcan una visión integrada de la vulnerabilidad. El uso de indicadores permite reducir la complejidad asociada a la modelización y considerar variables de índole socioeconómica. El resultado esperado es, por tanto, la estimación de los efectos del cambio climático sobre el sistema hídrico y el diseño de alternativas para la adaptación.

### **Proyecto: Incorporación de la dimensión ambiental en la planificación y manejo de sistemas productivos e industriales de importancia regional**

**Responsable: Dr. Ramiro Sarandón**

El área de influencia de la UNSADA abarca varios partidos del norte de Buenos Aires localizados en la Pampa Ondulada, con un perfil productivo agrícola y ganadero intensivo, e importantes haras. También se encuentra el Polo Industrial de Zárate-Campana sede de numerosas industrias de importancia regional e internacional, incluyendo refinerías de petróleo, plantas agroindustriales y agroquímicas, complejos siderúrgicos y metalmecánicos, así como industrias cementeras, automotrices, de electrodomésticos, de generación de energía (termoeléctrica y atómica) y terminales portuarias. Las temáticas ambientales más importantes en el ámbito rural y natural de la región incluyen los impactos asociados al uso de agroquímicos, tanto pesticidas (efecto sobre el ambiente y la salud de la población) como de fertilizantes (efectos sobre ecosistemas terrestres y acuáticos). Por otra parte, en el ámbito urbano e industrial, son prioritarias aquellas cuestiones ligadas a la calidad del hábitat urbano, incluyendo temas de contaminación del aire (por gases de combustión, ruido), del agua (por efluentes cloacales o industriales) y la gestión de residuos sólidos (urbanos, industriales, peligrosos, etc.). Deben añadirse cuestiones de importancia global ligadas al cambio climático y vinculadas al uso de combustibles fósiles, a la matriz energética y a los procesos industriales y energéticos que determinan la contribución

local o regional de gases de efecto invernadero (GEI). El objetivo de esta línea de investigación es generar y organizar la información para su utilización en el manejo del territorio y de sus sistemas productivos e industriales, así como desarrollar y adaptar modelos de intervención que consideren el impacto de las actividades antrópicas en los sistemas ecológicos terrestres y acuáticos y en los servicios ambientales asociados a ellos.

## **Línea de investigación científico-tecnológica vinculada con recursos hídricos**

### **Proyecto: Análisis de la situación socio ambiental para el desarrollo de la cuenca del río Areco**

**Responsable: *Dr. Eduardo Kruse***

El río Areco, situado en la Pampa Ondulada, forma parte del sistema del río Paraná. En la cuenca hidrográfica, que ocupa más de 300 000 ha, se desarrolla una fuerte actividad económica, principalmente agrícola, industrial y urbana que impacta en el ambiente y en la sociedad. La actividad agrícola ocupa una gran parte de la superficie total y el progresivo reemplazo de pastizales naturales y pasturas cultivadas por sistemas agrícolas con menor consumo transpirativo anual permiten que una fracción mayor del exceso de agua de las precipitaciones se transforme en escurrimiento superficial e infiltración. De esta manera agroquímicos y fertilizantes utilizados pueden alcanzar los sistemas acuáticos superficiales y subterráneos, alterando su dinámica y funcionamiento. Asimismo, la mayoría de los ambientes acuáticos están sujetos a una progresiva eutrofización debido a la combinación proveniente de distintas actividades humanas. Este proyecto tiene como objetivo la realización de estudios de carácter socioeconómico y ambiental que contribuyan a generar, concentrar y difundir información estratégica para la definición de políticas públicas ancladas en el territorio, la planificación del desarrollo, la resolución de problemáticas específicas, así como también para el incremento de las actividades productivas. El principal producto será la obtención de mapas base y capas cartográficas temáticas que servirán de fundamento para analizar el estado de las condiciones ambientales e identificar las principales tendencias en la cuenca del río Areco. Se analizarán distintos factores ambientales y socioeconómicos. Esta información contribuirá a los procesos de planificación del desarrollo territorial y a la definición de políticas públicas tendientes a disminuir las diferencias económico-sociales y culturales, los desequilibrios territoriales y el deterioro ambiental.

## **Líneas de investigación científico-tecnológica vinculadas con el desarrollo local**

### **Proyecto: Los enfoques orientados a la mejora del sector público en las diversas escalas en los últimos treinta años a la luz de la experiencia mundial y nacional. Un estudio aplicado al caso de la provincia de Buenos Aires**

**Responsable: *Mg. Danya Tavela***

A partir de los años 70, a fin de afrontar la llamada crisis fiscal del Estado, y hasta nuestros días, proliferaron diversos enfoques teóricos orientados a la mejora del sector público y se produjeron también diferentes experiencias prácticas, sobre todo en Europa y en América Latina, regiones en las que —con pocas similitudes— el Estado benefactor de la posguerra había te-

nido mayor importancia. En cada uno de estos enfoques los conceptos centrales que deben ser revisados son los de apertura, descentralización, autonomía, desregulación, cuasimercados, políticas de techos, gerencia pública, participación. Hay un debate general que gira en torno a la relación público–privado. No obstante, esta tiene infinidad de matices que deben ser tenidos en cuenta, sobre todo porque de ellos ha dependido el resultado alcanzado, el equilibrio entre eficiencia y eficacia. A nivel mundial, las variables que más han influido parecen ser los procesos económicos y geopolíticos globales de cada período, pero también lo han hecho las “modas intelectuales”; a nivel nacional impactan aquellas variables generales mencionadas y, además, importa la trayectoria del Estado y los niveles de profesionalidad de que está dotado, la presencia o no de una burocracia moderna y eficiente y la presión por el aumento del empleo público; en segundo lugar, deben tenerse en cuenta el momento del ciclo económico, la alianza política gobernante y el poder de las alianzas defensivas. Pero además interesa la relación con los Estados subnacionales y la autonomía política y económica de estos. Finalmente, interesan ciertos rumbos aleatorios que adopta la reforma, que no siempre constituyen una variable dependiente de los elementos antes mencionados. En nuestro país el cambio de ciclo económico y político parece condicionar estas reformas. Hasta ahora el resultado en términos de gestión pública ha sido pobre. En la provincia de Buenos Aires ha habido diversos intentos, pero no se han llevado a cabo al menos integralmente. El objetivo de este proyecto es indagar en estas relaciones y obtener un modelo explicativo de los comportamientos en experiencias comparadas a nivel nacional y regional, representativas de diversos enfoques, países y momentos del ciclo. Con esa base se intentará proponer escenarios para posibles reformas.

### **Proyecto: Análisis macrorregional. El caso de los impactos macro en las regiones de la provincia de Buenos Aires**

**Responsable: *Dr. Patricio Narodowski***

El objeto de estudio de este proyecto es el análisis de los impactos de la política macroeconómica en las diferentes regiones de la provincia de Buenos Aires, con especial interés en la diferenciación entre espacios urbanos y rurales, agropecuarios, industriales y de servicios. Se trata de entender los posibles impactos de una política que se produce a escala nacional para intervenir, en consecuencia, con estrategias provinciales o municipales. Como sucede en cualquier modelo de consistencia, la política macroeconómica tendrá impacto en función de dichas medidas, de la estructura sectorial, del consumo de la economía y del comportamiento de los agentes. Generalmente, estos modelos no se preocupaban por los impactos territoriales. Sin embargo, en los últimos años han proliferado estudios que miden la influencia de la macroeconomía en las estructuras regionales. Estos estudios son de gran utilidad, ya que ciertos escenarios que, a nivel macro, son consistentes, dejan de serlo para regiones específicas, en función de sus estructuras productivas. También sucede que el motor del crecimiento cambia debido a un cambio de políticas. Estos análisis también son útiles para formular proyectos de desarrollo regional, en función del lugar que cada territorio ocupa en la red de ciudades. En Argentina, salvo algunos esfuerzos esporádicos y hoy interrumpidos, no se ha trabajado demasiado al respecto. En las regiones del interior de la provincia de Buenos Aires se han desarrollado actividades complejas en los últimos años y el desafío es sostenerlas y ampliarlas. Estas conviven con la explotación agropecuaria y con un circuito del comercio, la construcción y los servicios personales, públicos y gubernamentales. Los cambios de política pueden estimular unos en detrimento de otros, dejando de lado el modelo de desarrollo que cada ciudad se había fijado. Es importante detectar estos impactos, ampliarlos o minimizarlos con políticas provinciales y municipales.

## Líneas de investigación científico-tecnológica vinculadas con la producción animal

### **Proyecto: Construyendo competitividad para productos de exportación: Desarrollo de un protocolo de bienestar animal para uso de rutina en las empresas locales productoras de alimentos de origen animal**

**Responsable:** *Mg. María José Pérez*

Los animales pueden ser criados en diferentes condiciones, aun en un mismo establecimiento. Esto determina una variación en la calidad y cantidad, en la relación humano-animal y específica el potencial de impacto que estas diferentes medidas de manejo tienen sobre el bienestar animal. Debido a que las consideraciones relacionadas con el bienestar de los animales no son de uso sistematizado a nivel local, en un principio, se propone evaluar la situación. Para ello, se estudiarán diferentes variables relacionadas con el animal: su condición corporal, tasa de mortalidad y morbilidad en diferentes etapas productivas y para diferentes enfermedades, presencia de reñueras, tos, mastitis, canibalismo, según la especie estudiada. También se evaluarán condiciones relacionadas con el alojamiento y manejo de los animales prestando particular atención a aquellas prácticas que supongan dolor para la especie en estudio y considerando la actitud del actor humano en lo que respecta a su percepción y posicionamiento frente a esta problemática. El factor humano se evaluará no solo a nivel de los proveedores de cuidados diarios, vale decir, el personal involucrado en la atención del animal, sino también a nivel de los profesionales que asistan a los mismos. Se evaluará la utilidad de indicadores cualitativos de comportamiento (QBA) en los diferentes sistemas y especies, y se intentará correlacionarlos con indicadores físicos de bienestar. Los indicadores cualitativos de comportamiento evalúan la actitud general y el comportamiento del animal en su entorno, y son más sencillos de medir. En una siguiente instancia se propondrá un protocolo para uso de rutina en cada especie y tipo de sistema sobre la base de su validez y facilidad de aplicación. Finalmente, se propone poner en marcha cursos de capacitación en el área.

### **Proyecto: Impacto de la implementación de medidas de bienestar animal. Ajuste de la dieta de cerdas en servicio para reducir el estrés térmico y mejorar el desempeño reproductivo**

**Responsable:** *Mg. Ángel Patitucci*

Los cerdos son animales muy sensibles a sufrir estrés térmico debido a que poseen limitaciones fisiológicas para pérdida del calor generado y a una capa relativamente gruesa de grasa subcutánea. Los genotipos modernos producen aún más calor que sus predecesores debido al aumento de las tasas de almacenamiento de tejido magro. Por esto, el animal tratará de compensar sus deficiencias con estrategias que disminuyan la producción de calor. Por consiguiente, reducirá su actividad física y el consumo de alimento. Esto último, principalmente, disminuirá la eficiencia productiva del criadero, puesto que afectará el engorde de los animales y el rendimiento reproductivo. En los meses estivales, tanto la temperatura ambiente como la humedad relativa desencadenan el problema, por lo tanto, es importante buscar la manera de prevenirlo. Una estrategia utilizada por los productores consiste en reducir la proteína cruda y la fibra en el alimento, ya que estos nutrientes generan más calor al ser metabolizados. Paralelamente se incorporan grasas y aceites a las formulaciones para mantener los niveles energéticos del

alimento frente a la reducción del consumo. Una de las estrategias para combatir la reducción en el consumo a causa del estrés térmico consiste en aumentar proporcionalmente todos los nutrientes (incluidas las vitaminas, minerales y algunas trazas) conforme a la reducción esperada. Sin embargo, en el caso de las hembras algunos autores opinan que es mejor no variar y mantenerse en niveles de mantenimiento o un poco superior, en el caso de hembras muy delgadas. Ensayos: 1) Determinación del efecto de las modificaciones de la dieta en sistemas de crianza representativos de la zona, en lo que respecta a la incidencia de estrés térmico medido a través de indicadores del comportamiento cualitativo y tasa de respiración. 2) Comparación del efecto de las modificaciones de la dieta en la eficiencia reproductiva medida a partir del número de lechones nacidos vivos.

## **Líneas de investigación científico-tecnológica vinculadas con políticas públicas**

### **Proyecto: Relevamiento de información estratégica para la definición de políticas públicas en el territorio de influencia de la UNSAdA**

**Responsable:** *Dr. Guillermo Tamarit*

El conjunto de partidos definidos como el territorio de influencia de la UNSAdA es económicamente relevante puesto que comprende la zona de producción pampeana y cadenas de valor prioritarias para el país. Si bien este vasto y rico territorio incluye importantes centros urbanos, no cuenta con ninguna capital provincial, lo cual origina cierta debilidad estructural en los flujos de información que pueden recibir los decisores locales de políticas públicas y las organizaciones que representan a los actores económicos y sociales del noroeste bonaerense. El presente proyecto tiene como objetivo la realización de estudios que contribuyan al relevamiento de información estratégica para la definición de políticas públicas ancladas en el territorio, y sustentadas en la actividad académico-científica de los claustros universitarios. Para la generación del conocimiento se aplicarán estrategias metodológicas encuadradas dentro de los estudios macrosociales. Se espera, además, formar recursos humanos en un área de vacancia que se enmarca dentro de las líneas prioritarias del país, a fin de afianzar la vinculación de la misma con las instituciones públicas y privadas en pos del fortalecimiento de la región.

### **Proyecto: Identificación de competencias emprendedoras a fortalecer en los estudiantes de la UNSAdA para potenciar sus futuros desarrollos profesionales**

**Responsable:** *Mg. Silvina Sansarricq*

El emprendedorismo tiene un impacto favorable sobre el crecimiento y desarrollo de las comunidades locales, dado que contribuye a la generación de empleo, la innovación y la difusión tecnológica. El estímulo de competencias emprendedoras promueve atributos y destrezas en las personas para que sean responsables de sus desarrollos profesionales y capaces de crear sus propios emprendimientos. Diferentes estudios indican que los emprendedores más dinámicos y de mayor rendimiento suelen ser graduados universitarios; pero paradójicamente señalan que la Universidad no les ha aportado la vocación y las competencias necesarias para transformarse en empresarios. En este sentido, es fundamental revisar el rol de la Universidad en la promoción de la cultura emprendedora. Esta investigación tiene por objetivo identificar las competencias

emprendedoras de los estudiantes de pregrado y grado de la UNSAdA, a fin de fortalecer aquellas que potencien su futuro desarrollo técnico y profesional, una vez que hayan egresado. En función del objetivo propuesto, se orientará el proyecto en tres direcciones: la primera, de corte epistemológico; la segunda, de carácter curricular y la última, de orden sociocultural. En cuanto a los aspectos epistemológicos, se espera contribuir a la articulación de conceptos teóricos relacionados con el emprendedorismo. Con relación a los aspectos curriculares, las actividades se orientarán a instalar una corriente de reflexión sobre los modelos de enseñanza, que impulsen la adquisición de competencias emprendedoras en los estudiantes. Respecto de las cuestiones socioculturales, se espera producir información para la toma de decisiones, abriendo la posibilidad de potenciar el papel de la Universidad más allá de la formación de recursos humanos, para transformarse en impulsora de procesos de desarrollo empresarial de sus comunidades.

## 6. Articulación de la investigación científico-tecnológica y las otras áreas de la Universidad

La estructura académica propuesta para la UNSAdA, en la que se articulan departamentos y escuelas, constituye un ámbito adecuado para el desarrollo de las actividades de investigación científicas y tecnológicas.

La contribución de la investigación a la enseñanza se fundamentará principalmente en que los investigadores sean también docentes y que cumplan funciones en las diferentes unidades académicas de la Universidad. En su función docente, tendrán la necesaria oportunidad de transmitir el conocimiento producido como resultado de sus investigaciones a la formación tanto de pregrado y grado como de posgrado. Esta articulación permitirá también una retroalimentación entre docencia e investigación que redundará en la incorporación de nuevos recursos humanos a las actividades de generación y transferencia de conocimiento.

La transmisión, al interior de la Universidad, del conocimiento que en ella se genera es considerada un objetivo altamente prioritario pues, entre otras cosas, permitirá la valoración de las actividades científicas por parte de los alumnos, los cuales, en el futuro, ocupando lugares en la toma de decisiones, estarán en óptimas condiciones para apreciar la importancia estratégica de vincularse con los ámbitos de investigación de la Universidad u otros organismos del SNCTI.

La participación de los alumnos de grado en actividades de investigación científico-tecnológicas forma parte de una estrategia que, desde el año 2011, las Universidades nacionales incentivan a través del programa de Becas de Estímulo a las Vocaciones Científicas (BEVC), gestionado desde el CIN. Introducir a los alumnos de grado en estas tareas no solo les permite acrecentar sus conocimientos, sino que, además, les proporciona una experiencia invaluable para su futuro profesional.

Por su parte, la Secretaría de Políticas Universitarias reconoce la vinculación tecnológica como una función particularmente significativa para el uso del conocimiento y su transferencia al sector social y productivo a fin de lograr el mejoramiento de la matriz productiva, así como de la calidad de vida de la población en temas estratégicos y prioritarios para el desarrollo nacional.

Una de los objetivos de la UNSAdA en relación con la vinculación tecnológica consiste en recuperar el acervo artesanal de la región. Está claro que solo mediante una efectiva articulación complementaria con el área de extensión universitaria se estará más cerca de contribuir a la solución

de los problemas sociales que acarrea el trabajo informal de los artesanos, dado que ello podría posibilitar la puesta en valor su trabajo, para el desarrollo económico de la región.

## 7. Transferencia de tecnologías e innovación

La transferencia de tecnologías que generen innovación en el medio socioproductivo constituye uno de los objetivos prioritarios definidos por la UNSAdA dentro de sus estrategias de gestión. Si bien en el punto 4.4. “Línea Estratégica 4: Transferencia, vinculación tecnológica e innovación” se anticiparon algunos de los ejes de gestión y programas a desarrollar, el tema tiene tal centralidad que se considera oportuno desarrollarlo en este apartado con mayor profundidad.

### 7.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En el proceso de construcción de la unidad europea, se considera como un elemento de fundamental importancia asegurar que los niveles de productividad de los sectores industriales propios no pierdan posiciones en un mercado cada vez más internacionalizado y competitivo.

La conjunción de esfuerzos supranacionales para financiar la investigación y el desarrollo está adquiriendo cada vez más importancia en Europa occidental, consciente de que esta cooperación es absolutamente necesaria para integrar esfuerzos y adoptar estrategias coordinadas, selectivas y flexibles que faciliten la rentabilidad de las inversiones en el sistema científico-tecnológico.

En Europa se ha reconocido que la participación de las empresas en la gestión de las instituciones de investigación puede ayudar a orientar las actividades de educación e investigación hacia las necesidades de la sociedad, a aportar un saber que facilite la transferencia de conocimientos y a mostrar la voluntad de introducir planteamientos orientados a la innovación en todas las actividades.

Además, muchas instituciones de investigación europeas han creado oficinas de transferencia de conocimientos, en los últimos años, destinadas a mejorar la colaboración y la explotación de los resultados de la investigación, así como su asimilación por las empresas. Su éxito depende principalmente de las cualificaciones y competencias de su personal, así como del papel estratégico que se les asigne y de su autonomía de gestión (COM-UE, 2007).

#### **Articulación Universidad | Industria: directrices para el desarrollo**

La Comisión de las Comunidades Europeas estableció directrices voluntarias para la Universidad y otras instituciones de investigación destinadas a mejorar sus vínculos con la industria en toda Europa de cara a las próximas décadas. Estas pautas se basan en las buenas prácticas señaladas por una serie de organismos públicos nacionales y en el trabajo de diferentes asociaciones europeas de interesados. Algunas de ellas son:

Los Estados miembros deben promover y apoyar activamente la puesta en común de recursos de distintas instituciones de investigación. Por ello, es importante que los criterios de evaluación del

personal tengan en cuenta también otras actividades, como las patentes, las licencias, la movilidad y la colaboración con la industria.

Los Estados miembros deben aprovechar plenamente las fuentes de financiación disponibles y alentar a las instituciones de investigación a que lo hagan también.

Los Estados miembros deben utilizar los mecanismos a su disposición para promover actividades de transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación y las pymes.

En la Argentina, el énfasis en políticas de más largo plazo, de carácter más sistémico y con una orientación estratégica más clara, al igual que la búsqueda de una mayor integración y coordinación del SNCTI se consolidó a partir de 2007 con la creación del MINCYT, dando lugar a un proceso de jerarquización y mayor institucionalización de la política de CTI que sirvió de base para un redireccionamiento importante de los modos de intervención del sector público.

Esta reorientación de los criterios y las modalidades de intervención pública, que implicó la capitalización de las lecciones y enseñanzas de la trayectoria de los años previos, se expresó en tres tendencias principales: mayor énfasis otorgado a una lógica más sistémica de impulso a la innovación, matizando la prioridad asignada previamente al fortalecimiento de la CyT en la búsqueda de una mayor complementariedad entre ambas dimensiones; profundización del viraje desde políticas horizontales hacia políticas más focalizadas; y, tránsito gradual de modalidades de apoyo dirigidas a actores individuales (firmas o instituciones) a otras con eje en formas asociativas de distinto tipo (consorcios, cadenas de valor, etc.).

## **7.2. Lineamientos de gestión de transferencia e innovación para la UNSAdA**

La UNSAdA tiene su sede en la región pampeana, la cual posee recursos naturales y una capacidad productiva y empresaria fundamentales en este siglo. La ubicación geográfica constituye uno de los factores de competitividad natural por excelencia y resulta estratégica debido a su posición central, en el centro de la región más rica de país. Como se describió en otros capítulos de este proyecto, se emplaza muy cerca de los dos principales núcleos de consumo y producción de Argentina: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, por un lado, y la ciudad de Rosario y su cinturón urbano, por el otro.

Uno de los mayores desafíos que deberá enfrentar la UNSAdA será el de generar una situación en la que sus funciones esenciales promuevan el desarrollo de la educación superior, de la ciencia, de la tecnología, de la extensión universitaria y de la divulgación de sus actividades, a fin de conferirle un mayor valor agregado o valor del conocimiento a la producción de la región norte de la provincia de Buenos Aires, primero, y del resto del país, después, para intentar en un futuro, ya consolidada, experimentar la expansión internacional.

La implementación de esta estrategia requerirá esfuerzos sostenidos en el tiempo para dotarse de personal idóneo y activo, capaces de elaborar respuestas creativas cuyos resultados brinden soluciones válidas que permitan, por un lado, incrementar el Producto Bruto Interno de la región en la que se encuentra inserta la UNSAdA y, por otro, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de su población y favorecer la conservación del medio ambiente.

Existen muchas maneras de detectar necesidades tecnológicas en el sector productivo y de servicios. Una de las más importantes es la evaluación permanente del estado del desarrollo local. Para esto, es esencial adquirir capacidades institucionales que se ocupen del desarrollo tecnológico: investigadores y tecnólogos, especialmente preparados para esta tarea de detección de conocimiento protegible o patentable, de modo que pueda capitalizarse de la manera más conveniente para la Universidad y su región de influencia.

Todo resultado de las investigaciones realizadas en el seno de la UNSAdA que se desee dar a conocer (mediante publicación, presentación en congresos, etc.) deberá ser analizado previamente para detectar ideas que puedan dar origen a algún tipo de derecho de autor. A fin de no retrasar la publicación de resultados que puedan ser de gran impacto, esta tarea de detección de “ideas patentables” puede llevarse a cabo en paralelo con la ejecución del trabajo de investigación correspondiente, de forma que, en el momento de comenzar a redactar la versión definitiva que se desea hacer pública, ya se hayan detectado las ideas que puedan ser aprovechables para el sector productivo.

La UNSAdA contará, además, con una dependencia encargada de asesorar sobre las formas de proceder más adecuadas a fin de resguardar la propiedad intelectual de lo que se haya encontrado y realizar los trámites pertinentes. Es dable señalar que este es el camino mediante el cual las políticas relacionadas con el “conocimiento en acción” adquieren relevancia, en tanto y en cuanto se gestione adecuadamente el triángulo del conocimiento: educación, investigación e innovación, propendiendo a fomentar la innovación abierta.

La innovación ha de ser sistemática y no coyuntural, por lo que la gestión de la innovación debe pensarse como un proceso y planificarse de forma tal que se puedan medir los progresos en términos de alcanzar la finalidad de promover los logros obtenidos en beneficio del bien común.

Las actividades de gestión de la innovación están incluidas en los espacios descriptos. No obstante, es importante hacer hincapié en ellas para focalizar los conceptos que han de regir las acciones correspondientes: generación de ideas, gestión del conocimiento; gestión de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, planificación, seguimiento y control de la cartera de proyectos, transferencia de tecnología: toda actividad de I+D+i implica una inversión con la que se obtendrán unos resultados que hay que valorizar, transferencia de los resultados a los responsables de su fabricación y explotación, protección del conocimiento generado.

### **7.3. Parque Industrial Juan H. Vieytes**

En convergencia con el Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales Públicos en el Bicentenario desarrollado por el Ministerio de Industria, el municipio de San Antonio de Areco está construyendo el Parque Industrial Juan H. Vieytes.

Las empresas que se instalarán en el Parque Industrial van a necesitar de mano de obra calificada. En consecuencia, la UNSAdA cumplirá un rol fundamental, desde las carreras afines a la industrialización de la ruralidad, pues alentará la diversidad productiva y una estructura empresarial en apoyo de la implementación de un modelo de integración Universidad-empresa capaz de responder a los imperativos de diversidad y competitividad productiva descriptos.

Es notorio cómo en la contemporaneidad los cambios tecnológicos, los ciclos de vida más cortos de los productos y la competencia global intensa se han combinado para transformar radicalmente el

entorno competitivo de la mayoría de las empresas. La innovación adquiere una importancia esencial, entonces, y la colaboración entre firmas y sus organizaciones facilita el acceso y la incorporación de nuevas tecnologías. Es desde este supuesto que las empresas y las Universidades deben establecer vínculos estrechos entre sí.

La UNSAdA reivindicará la relación con las empresas y otros actores del sistema tecnológico-productivo utilizando sus herramientas de trabajo, es decir, la formación, la investigación, la extensión en su propia gestión universitaria. Consecuentemente, las pasantías en empresas e instituciones serán parte de los planes de estudio.

Por otra parte, la UNSAdA favorecerá entre sus alumnos y graduados el surgimiento de emprendedores, cuyas virtudes (creatividad, proactividad, búsqueda de la innovación) los orienten a la creación de sus propias empresas. La UNSADA promoverá la formación de técnicos y profesionales que renueven esa cultura emprendedora característica de la región optimizando su impulso, procurando el surgimiento de instituciones capaces de generar externalidades positivas a la producción.

## 8. Cooperación internacional

De acuerdo con la función asignada a la cooperación internacional por el MINCYT, esta se torna necesaria y cada vez más importante para impulsar la participación de instituciones, grupos de investigación y empresas argentinas en programas e iniciativas vinculadas a la ciencia, la tecnología y la innovación promovidos por organizaciones regionales e internacionales.

Según el *Informe de Gestión 2008-2015* del MINCYT, el Ministerio tiene acuerdos de cooperación bilateral con 70 países mediante 1287 proyectos de investigación ejecutados y 4451 investigadores argentinos y extranjeros movilizados. La cooperación multilateral se da fundamentalmente a través del Séptimo Programa Marco y del Programa Marco Horizonte 2020, con 201 instituciones argentinas y 26 pymes involucradas, lo cual implica 14 110 000 de euros destinados a grupos de I+D+i y 2 650 000 de euros a empresas.

En este sentido, es importante que la UNSAdA dé los primeros pasos para iniciar el proceso de cooperación con otros países. Para ello, ha de establecer los mecanismos necesarios para llevar adelante las siguientes estrategias y planificar su política de cooperación internacional:

Gestionar en forma sistematizada la cooperación internacional en beneficio del desarrollo de proyectos y programas de investigación científica y tecnológica, en la formación y capacitación de recursos humanos y en mecanismos de innovación.

Fomentar la movilidad de investigadores a través de programas específicos.

Promover el financiamiento internacional con aportes a la contraparte nacional.

Fomentar redes temáticas internacionales que permitan aumentar el acervo de conocimientos en beneficio de la comunidad científica y la sociedad en su conjunto.

## 9. Referencias

- Bas, E. (2004). *Megatendencias para el siglo XXI. Un estudio Delfos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Brooking, A. (1997). El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio. España: Paidós.
- Castells, M. (1997). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Madrid: Alianza Editorial.
- CEPADE. (2005). "Bases conceptuales de gestión del conocimiento y del capital intelectual. Innovación, competitividad y gestión de la creatividad". Universidad Politécnica de Madrid.
- CEPAL-UNESCO (1992). Educación y conocimiento, pilares de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2006). "Poner en práctica el conocimiento: una estrategia amplia de innovación para la UE". COM (2006) 502, Bruselas.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2007). "Mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación y la industria en toda Europa: incorporar la innovación abierta". COM (2007) 182, Bruselas.
- De las Heras Lorenzo, T. (2002). *Leyes de la propiedad industrial*. Navarra: Editorial Aranzadi.
- De Sousa Santos, B. (2005). La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana..
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). El capital intelectual cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. España: Gestión.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (2003). *El capital intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Gertler, M. (2002): "Technology, culture and social learning: regional and national institutions governance", en M. Gertler, y D. WOLFE (eds.), *Innovation and Social Learning*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Gibbons, M. (1998). "Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI". Estudio preparado para la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO de 1998.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Ediciones Pomares-Corredor.
- Hidalgo Nuchera, A., León Serrano, G. y Pavón Morote, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Laffitte, A. L. y Mortola, M. E. (2016). "Propuesta para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Estructuras de Recursos Humanos de las Áreas De Vinculación Tecnológica en las Universidades". Comisión de Vinculación Tecnológica, Consejo Interuniversitario Nacional.
- Lundvall, B. (ed.) (2009). *Sistemas nacionales de innovación. Hacia una teoría de la innovación y el aprendizaje por interacción*. Buenos Aires: UNSAM EDITA.
- Mackinnon, D., Cumbers, A. y Chapman, D. (2002). "Learning, Innovation and Regional Development: A Critical Appraisal of Recent Debates", *Progress in Human Geography*, 26(3), pp. 293-311.
- Méndez, R. (2002). "Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes", *Eure (Santiago)* 28(84), pp. 63-83.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT). Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2011). *Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2015). *Indicadores de Ciencia y Tecnología. Argentina 2013*. Publicación anual. Año 17. Recuperado de [http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/indicadores\\_2013.pdf](http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/indicadores_2013.pdf)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2015). *Informe de Gestión 2008-2015*. Recuperado de <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/044/0000044092.pdf>

- Morgan, K. (1997). "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal". *Regional Studies*, 31(5), pp. 491-503.
- Moulaert, F. y Sekia, F. (2003). "Territorial Innovation Models: A Critical Survey", *Regional. Studies*, 37, pp. 289-302.
- Moya-Angeler, J. (1998). "La integración de la gestión de personas y conocimiento como fuente de competitividad", *Dirección y Progreso*, 160, pp. 24-28.
- OECD. (2002). Manual de Frascati. Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental. Fundación Española Ciencia y Tecnología.
- OECD-EUROSTAT. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (Tercera edición). . Grupo Tragsa.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces.
- Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. Londres: Pion.
- Tedesco, J. C. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Recuperado de: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)



## Capítulo 6 | La extensión universitaria

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. La extensión universitaria como función sustantiva de la Universidad</b> | <b>6</b>  |
| 2.1. Antecedentes históricos de la extensión universitaria                     | 7         |
| 2.2. Antecedentes de la extensión universitaria en América Latina              | 8         |
| <b>3. Política de extensión universitaria</b>                                  | <b>9</b>  |
| <b>4. Planificación de la política de extensión universitaria en la UNSAdA</b> | <b>11</b> |
| 4.1. Inicios de las actividades de extensión universitaria                     | 11        |
| 4.2. Organización de la gestión de la extensión universitaria                  | 12        |
| 4.3. Objetivos, coordinación y gestión de la extensión universitaria           | 13        |
| <b>5. Programas de extensión universitaria en la UNSAdA</b>                    | <b>15</b> |
| 5.1. Proyectos de extensión  | 16        |
| 5.2. Educación continua  | 17        |
| 5.3. Programa destinado a adultos mayores                                      | 17        |
| 5.4. Formación y capacitación para el trabajo                                  | 18        |
| 5.5. La extensión universitaria y las políticas públicas                       | 20        |
| 5.6. Programa Capacitación y Formación de Recursos Humanos para las Pymes      | 22        |
| 5.7. Programa de creación de un Observatorio Territorial                       | 23        |
| 5.8. Promoción cultural  | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.9. Programa “La Universidad en los barrios”   | 26        |
| 5.10. Programa Expansión de la Universidad en el Territorio                             | 28        |
| <b>6. El bienestar universitario</b>  | <b>29</b> |
| 6.1. Ingreso, permanencia y egreso  | 30        |
| 6.2. Deporte y recreación   | 31        |
| 6.3. Empleo y pasantías   | 31        |
| 6.4. Programa de Vinculación con el Mercado Laboral                                     | 32        |
| 6.5. Becas  | 32        |
| 6.6. Programa de atención preventiva de la salud en la comunidad universitaria          | 33        |
| <b>7. Líneas estratégicas y acciones</b>  | <b>33</b> |
| 7.1. Línea estratégica 1: Creación de los programas de extensión universitaria          | 33        |
| 7.2. Línea estratégica 2: Promoción de las acciones del bienestar universitario         | 34        |
| 7.3. Línea estratégica 3: Expansión regional de la extensión universitaria de la UNSAdA | 35        |
| <b>8. Referencias</b>   | <b>36</b> |



## 1. Introducción

En este capítulo se presentan los lineamientos de la política de extensión universitaria que desarrollará la UNSAdA teniendo en cuenta la necesaria vinculación entre la Universidad y la sociedad en la que se inserta para favorecer el desarrollo y crecimiento de esta, entendido como un concepto multidimensional que incluye lo social, lo económico, lo político y lo cultural.

La extensión universitaria es el mecanismo mediante el cual la Universidad se relaciona con la sociedad en su conjunto a través de actividades propias del quehacer universitario que se socializan de manera responsable. En este sentido, hace referencia a la construcción del conocimiento con acuerdo social y promueve el carácter sociocomunitario y socioeducativo del mismo, por medio de diversas actividades que brindan una amplia gama de posibilidades para generar procesos dinámicos y de diálogo permanente con la realidad.

La extensión universitaria cumple cabalmente con su misión de inserción social, transformándose en un camino que permite llevar a la práctica la idea de pertenencia y pertinencia universitaria. De acuerdo con la impronta que recibe en cada una de las Universidades y unidades académicas en las cuales se desarrolla, ha sido definida de diferentes maneras.

En la actualidad, la idea de extensión universitaria se ha ampliado y profundizado; pero, fundamentalmente, se ha transformado en un vínculo de ida y vuelta en el que ambos protagonistas, Universidad y sociedad, aprenden del otro y se transmiten mutuamente conocimientos, saberes y todo tipo de realizaciones culturales.

Comprende aspectos tales como el reconocimiento de saberes generados fuera del ámbito universitario y la incorporación de estos a su acervo; la difusión cultural y de los conocimientos propios, así como de aquellos asimilados, hacia la sociedad en su conjunto, es decir, tanto a universitarios como a no universitarios; el abordaje de todo tipo de problemas que se le presentan a la comunidad en cualquiera de sus niveles de organización; la formación o consolidación de recursos humanos en áreas productivas y de gestión; la participación en emprendimientos comunitarios; y muchos otros que se hacen presentes con el paso del tiempo, ya que la Universidad es una institución en permanente cambio y estos cambios son más frecuentes cuanto más reciente es la incorporación del área a sus funciones esenciales.

En el modelo universitario es preciso destacar una cuestión esencial en relación con la denominada inserción social de la Universidad: la extensión universitaria se ha transformado en un verdadero factor de integración en el cual ambos términos, la sociedad y la Universidad, intercambian crítica y propositivamente su bagaje cultural y sus conocimientos, generando en consecuencia un todo enriquecido.

En diversas oportunidades la Universidad ha sometido el concepto de función social a la discusión de sus actores. Sin embargo, en pleno siglo XXI, esta discusión se profundiza y complejiza en torno a las acciones y a los actores que las protagonizan.

El nuevo ordenamiento en el campo productivo a nivel global, regional y local impacta sobre la construcción del currículum universitario, pero también pone de manifiesto la necesidad de que la Universidad se transforme en el nexo entre los docentes e investigadores, por un lado, y los actores sociales y políticos, por el otro.

La extensión universitaria pone en términos de gestión la construcción universitaria extramuros o la Universidad de puertas abiertas.

La extensión universitaria también ha sufrido transformaciones. Hoy se la reconoce como un espacio de construcción de conocimiento con la comunidad, vinculado fundamentalmente con el desarrollo territorial. Esto da lugar a un modelo de Universidad relacionado con el área geográfica y social donde se inserta (Llomovatte, 2009).

Por ello, la extensión universitaria es concebida hoy como un espacio colectivo en el que los saberes y conocimientos generados por actores universitarios y no universitarios se recuperan, se preservan, se difunden y se transfieren.

Dado que la UNSAdA se propone ser una Universidad que pueda generar y gestionar propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad, destinadas a formar profesionales de excelencia, pero que sean además ciudadanos críticos, con aptitudes comprometidas con su entorno y con una sociedad democrática, la extensión universitaria constituye una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

## 2. La extensión universitaria como función sustantiva de la Universidad

El desarrollo de la Universidad no puede ser pensado sin la interacción con la sociedad en la que está inserta. La extensión universitaria, entendida como un reconocimiento mutuo mediante el cual ambos actores se retroalimentan y resignifican permanentemente, es la función sustantiva privilegiada para la consecución de este objetivo.

Desde esta visión es esencial construir y transmitir la necesidad de definir ciertos principios orientadores de las prácticas cotidianas. Así es que la política de extensión debe conducir a transformar y recrear lógicas, actitudes y conductas para fortalecer la relación Universidad–sociedad. A partir de la revalorización de la función de extensión universitaria y de la promoción e implementación de instrumentos institucionales se busca garantizar el desarrollo de las funciones y actividades de extensión.

Retomando la definición de extensión universitaria ya expresada en el apartado anterior como el medio por el cual la comunidad universitaria se vincula con la sociedad en su conjunto a través de actividades propias del mundo universitario que se socializan en forma organizada y responsable, se destaca entonces su carácter y alcance socializador, un rasgo que no comparte con la investigación y la docencia, pero que se presenta como complementario y transformador de las otras actividades sustantivas.

A partir de esta definición, la Universidad colaborará con el Estado en todos sus niveles, con las organizaciones civiles, las unidades económicas y la ciudadanía en su conjunto en el estudio y aporte a la solución de los problemas que afectan a la población y su territorio. Estos vínculos facilitarán el intercambio y la transferencia de los conocimientos, enriqueciendo y profundizando de forma explícita la relación entre la Universidad y la sociedad.

Bajo estas condiciones la extensión universitaria, desarrollada en su amplísima gama de posibilidades, es la herramienta más poderosa con la que se cuenta para hacer realidad la idea de pertenencia y pertinencia, pues mediante ella se alcanza la real inserción social de la Universidad sin la cual no cumpliría acabadamente su misión.

Hoy, la extensión universitaria se ha transformado en un verdadero factor de integración social; ha mutado hacia un espacio de participación para la construcción del conocimiento, de una manera amplia, compartida por diferentes actores.

## 2.1. Antecedentes históricos de la extensión universitaria

La idea de una Universidad que extienda sus actividades a la comunidad y que interactúe con esta a fin de promover la educación como derecho humano y la cultura para el desarrollo y fortalecimiento de la cohesión social, el pleno ejercicio de los derechos humanos y la ciudadanía, rompe con el modelo de Universidad predominante hasta fines del siglo XIX como una institución dedicada casi exclusivamente a la enseñanza y el aprendizaje.

Algunas Universidades prestigiosas y reconocidas de esa época nunca pudieron superar esa etapa, puesto que no lograron adaptarse a los cambios para preservar su esencia. En un recorrido histórico, podemos sostener que la extensión universitaria nació de una demanda, de un reclamo de la sociedad, así como también de la naturaleza crítica de sus primeros expositores.

En 1867 James Stuart expresó sus primeros cuestionamientos, en la Universidad de Cambridge, al enclaustramiento de la Universidad de ese entonces. Allí subrayó que la Universidad inglesa debía darles la oportunidad de estudiar a más personas, como la clase trabajadora y las mujeres, excluidas de la educación superior.

La propuesta fue aceptada, lo que originó que la Universidad de Cambridge estableciera un sistema de conferencias abiertas: lo que en la actualidad seguramente llamaríamos “cursos de extensión”. Este hecho es considerado fundacional de la extensión universitaria. Stuart fue el primero en romper el perfil de clausura que había tenido la Universidad durante siglos.

Esta actividad recibió el nombre de Extension of University Teaching, ya que su formato obligaba a los docentes a dictar clases abiertas. Diversos autores hacen referencia a los motivos por los que la extensión universitaria pudo nacer en este momento.

Según Fagundes (1986), “la universidad inglesa, en el contexto de la revolución industrial, se vio necesitada y obligada a aportar al proceso productivo revolucionario que estalló en su territorio. Con toda probabilidad el nacimiento de la extensión universitaria como actividad institucional ha sido funcional a necesidades de la revolución industrial”.

Otros autores afirman que la extensión universitaria surge con el fin de difundir la cultura y ofrecer oportunidades de educación continua a la población adulta que no accedía a la Universidad (Pereira Paiva, 1974). Más enfáticamente sugieren que la extensión es un producto de la revolución industrial inglesa y que fue concebida como un método de educación de los trabajadores adultos fuera de las horas de trabajo (Sheep, 1985).

En cualquier caso, la iniciativa nace y se desarrolla en Cambridge, Inglaterra, y de inmediato se populariza y se extiende a Oxford, Manchester, Liverpool, Sheffield, Leeds, al resto de Europa y a los Estados Unidos. En el continente americano se hablaba de la Extention of University Teaching en las Universidades de Princeton y Michigan, con lo que se hacía referencia a la educación popular. El concepto de extensión universitaria nace del fenómeno sociopolítico que acompaña el nacimiento de la extensión cultural y la Revolución Industrial, entre fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX.

## 2.2. Antecedentes de la extensión universitaria en América Latina

En América Latina, la Universidad, organizada sobre la base de escuelas profesionales separadas, con una estructura académica erigida sobre la cátedra unipersonal, vitalicia y dominada por los sectores oligárquicos de la sociedad, carecía totalmente de proyección social, encerrada tras altas paredes de pedantería que la divorciaban del pueblo. Su saber, dogmático y libresco, nada tenía que ver con los problemas de la realidad que la rodeaba (Tünnermann Bernheim, 1998).

El fenómeno de la extensión universitaria cobra impulso a inicios del siglo XX; la influencia de las ideas de la Ilustración y la filosofía racionalista inglesa serán determinantes en ello. Una de las características salientes de toda Universidad que se precie de tal es dar cuenta de un proceso permanente de cambio, que no solo transmita el conocimiento, sino que también lo genere, lo critique y lo difunda.

Con el transcurrir del siglo XIX se producen en la Universidad los cambios necesarios que hacen posible que comenzara a ejercer influencia en la sociedad. La investigación científica y la formación de profesionales adecuados a las necesidades y demandas sociales fueron innovaciones que permitieron, en determinado momento, generar una nueva concepción universitaria. Esta, a su vez, dará vida a una actividad universitaria, de cara a la sociedad, que pronto se transformaría también en pilar básico de la enseñanza superior: la extensión universitaria.

A pesar de que Córdoba tenía trescientos años de vida antes de la Reforma y de que este devenir la había convertido en la ciudad universitaria desde donde la Reforma Universitaria se expandiría a toda Latinoamérica, es preciso resaltar el antecedente del Primer Congreso Internacional de Estudiantes Americanos, celebrado en Montevideo en 1908, en el cual se discutió sobre la capacitación docente, el período de estabilidad en las cátedras y la necesidad de la extensión universitaria para los excluidos y marginados, tema de absoluta actualidad en Europa, donde varias Universidades habían puesto en marcha programas de estudios para beneficiar a distintas capas sociales.

La Reforma Universitaria de 1918, producida en la Universidad Nacional de Córdoba, incorpora plena y orgánicamente la extensión universitaria al concepto de Universidad.

Esta incorporación se dio, en primer lugar, en el sistema universitario argentino, pero prácticamente de inmediato se expandió hacia Latinoamérica, durante todo el transcurso del siglo XX. Esta idea se fue propagando lentamente a otras regiones del globo hasta que, en 1998, la Cumbre Mundial de Educación Superior de la UNESCO consagra su aceptación universal.

La extensión universitaria legítima, de esta manera, la función social de la Universidad (Lima, 2012).

El movimiento reformista nacido en Córdoba postuló los principios que toda institución de educación superior que merezca el nombre de Universidad debe sostener. En este sentido, Carlos Tünnermann Bernheim (1998), uno de los principales teóricos de la función extensionista, afirma estos pilares reformistas pueden enlistarse de la manera siguiente: 1) autonomía universitaria; 2) elección de los cuerpos directivos y de las autoridades de la Universidad por la propia comunidad universitaria y participación de sus elementos constitutivos: profesores, estudiantes y graduados, en la constitución de sus organismos de gobierno; 3) concursos de oposición para la selección del profesorado y periodicidad de las cátedras; 4) docencia libre; 5) asistencia libre; 6) gratuidad de la enseñanza; 7) reorganización académica. Creación de nuevas escuelas y modernización de los métodos de enseñanza. Docencia activa. Mejoramiento de la formación cultural de los profesionales; 8) asistencia social a los estudiantes. Democratización del ingreso a la Universidad; 9) vinculación con el sistema educativo nacional; 10) extensión universitaria. Fortalecimiento de la función social de la Universidad. Proyección al pueblo de la cultura universitaria y preocupación por los problemas nacionales; 11) unidad latinoamericana, lucha contra las dictaduras y el imperialismo.

Esta “misión social” de la Universidad designada por la Reforma le agregó el cometido de vincular a la Universidad estrechamente con la sociedad y sus problemas, de volcarla hacia su pueblo, haciéndolo partícipe de su mensaje, transformándose en su conciencia cívica y social. Acorde con esta aspiración, la Reforma incorporó la extensión universitaria y la difusión cultural entre las tareas habituales de la Universidad y buscó hacer de aquella el centro por excelencia para el estudio objetivo de los grandes problemas nacionales.

Más allá de los enunciados, la extensión universitaria recién comenzó a materializarse cuando los universitarios tomaron conciencia de que la Universidad es solo una parte de la sociedad; parte importante, pero una parte al fin; cuando se comprendió que debía respetarse el derecho a aprender, a ser parte de la cultura universal, a transitar el camino del aprendizaje sin necesidad de repetir y copiar los recorridos anteriores y, por sobre todas las cosas, cuando los universitarios lograron desprenderse de cierto infundado sentimiento de superioridad, se dejaron de lado preconceptos y se intentó, realmente, poner a todos en un pie de igualdad para que cada uno pudiera hacer lo que quisiese o lo que pudiese, en un marco de calidad.

La profundización y perfeccionamiento de este concepto verdaderamente revolucionario es el desafío que plantean estos tiempos.

### 3. Política de extensión universitaria

La calidad y excelencia de una Universidad está dada por los perfiles de sus actores, tanto en lo que respecta a su capacidad y preparación en el ámbito de su competencia, como a otras características vinculadas al accionar universitario: el respeto a las ideas, la honestidad intelectual, la ética, la capacidad de iniciativa, el respeto por los derechos humanos, la solidaridad con el territorio y su gente y el cumplimiento del compromiso social de la Universidad.

Entre los aspectos de la Universidad del siglo XXI que fueron analizados en el **Capítulo 1** “Conceptos Generales | Principios Básicos”, uno se relaciona particularmente con el presente capítulo: *la Universidad abierta a todos*.

En la sociedad del conocimiento el recurso más valioso es, precisamente, el conocimiento, y la Universidad es un actor clave en su generación, transmisión y transferencia. Esto explica las importantes inversiones que realiza el Estado para garantizar el desarrollo del accionar universitario. Pero la condición tácita que se establece es que la Universidad sea, para la sociedad que la sostiene, un factor de desarrollo y progreso; de mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes. Si no se acepta este compromiso fundamental, la Universidad pública y gratuita no estaría cumpliendo con su misión institucional.

En ese sentido, la Universidad pública debe estar *abierta a todos*, de modo que en el país se cumpla con el derecho de los habitantes de acceder a la educación en todos sus niveles, en este caso, a la universitaria. Por otra parte, la obligación de los universitarios es hacer el esfuerzo de aprender para que la Universidad y los resultados que obtengan en ella sean efectivamente la herramienta de desarrollo social deseada. Este compromiso debe ser asumido como propio por todos sus integrantes, sin excepciones, para sustentar el compromiso social de la Universidad que se materializa a través de la extensión universitaria.

Como se expresó en diferentes apartados del documento, la incorporación de la extensión universitaria como función sustantiva se produce a partir del movimiento de la Reforma de Córdoba de 1918. De esta manera, la denominada función social de la Universidad, o el compromiso social universitario, queda legitimada como mecanismo para atender las demandas que surgen o se originan en la comunidad en la cual la Universidad está inserta.

En estos primeros años del siglo XXI, tanto en América Latina como en la Argentina, se han producido cambios sociales, políticos y económicos que impactaron favorablemente en la composición social, cultural y educativa de los pueblos y que imponen la necesidad de ajustar la agenda y la dinámica de la educación superior y, por sobre todas las cosas, de tomar real dimensión de los cambios que se observan en las relaciones sociales, los objetivos y los fines de la Universidad pública.

La relación Universidad–sociedad plantea nuevos desafíos. Por ejemplo, el de articular el sistema universitario para que interactúe con el Estado y con la sociedad de una manera proactiva en la búsqueda de alcanzar el bien común y un desarrollo sustentable. A su vez, el desafío de formar ciudadanos responsables, comprometidos socialmente, con valores democráticos, republicanos y humanísticos, y el de impulsar un modelo educativo de calidad que permita la articulación de las funciones académica, de investigación y de extensión, capaz de adaptarse a la dinámica de un mundo en constante cambio.

La Universidad cambia, se modifica y se adapta ante los constantes cambios culturales y estructurales en la región y el mundo. Por lo tanto, el proceso de adaptación de la Universidad al contexto social en el que está inmerso es permanente. En esta permanente evolución la activa participación de la Universidad puede transformarse en una herramienta esencial.

Hoy en día los cambios no solo son necesarios; son además inevitables. La Universidad pública puede y debe acompañar este desafío, dado que cuenta con el capital fundamental para

esa tarea: los recursos humanos y el conocimiento científico-tecnológico. En consecuencia, la Universidad debe asumir la responsabilidad de participar, interpretar, aprender y aportar en todo proceso de cambio social. Para ello, debe crear nuevos espacios de conocimiento que le permitan comprender y dar respuesta a cada una de estas exigencias con el debido nivel de excelencia.

La extensión universitaria será una función principal de la UNSAdA, ya que es el vehículo ideal para la transmisión del conocimiento creado a través de instancias de docencia e investigación que articulen con las distintas necesidades de su comunidad y de su territorio de influencia.

## 4. Planificación de la política de extensión universitaria en la UNSAdA

### 4.1. Inicios de las actividades de extensión universitaria

Las actividades de extensión universitaria se enmarcan dentro de dos lineamientos que se definen de acuerdo con los objetivos y metas que se propone cumplir la Universidad:

- Generar programas y espacios multidisciplinarios e interdisciplinarios que permitan fortalecer la calidad académica y mediante los cuales se vincule la docencia, y la investigación y transferencia.
- Favorecer condiciones y fomentar acuerdos y convenios para vincular la Secretaría de Extensión Universitaria de una manera directa y activa con su entorno social.

A fin de delinear las acciones se identificó un conjunto de áreas de desarrollo y, en función de ello, se fijaron líneas estratégicas y programas para dar continuidad a las actividades, considerando diferentes elementos, entre ellos, el valioso acervo cultural de la región.

Las líneas estratégicas y programas se definieron de manera flexible y abierta, de modo que puedan actualizarse con dinamismo, en función de las directrices políticas detalladas para el área. En ese sentido, se establecerá una metodología para la captación y actualización de las capacidades instaladas, las demandas, las necesidades de la comunidad y el territorio sobre los cuales puedan sustentarse las acciones en el tiempo para la obtención de resultados de calidad.

La UNSAdA, además de atender a las políticas nacionales de extensión universitaria y de cultura, ha implementado distintas estrategias para el reconocimiento del acervo cultural de San Antonio de Areco y de los partidos vecinos, que cuentan con un amplio capital histórico y cultural. Asimismo, se han firmado acuerdos y convenios de colaboración con un conjunto de instituciones de relevancia en la región para el futuro desarrollo de actividades conjuntas.

Estos acuerdos y convenios generan condiciones institucionales adecuadas para el impulso de las actividades propuestas por los grupos de trabajo. El Rectorado y el Consejo Superior, a través de la Secretaría de Extensión Universitaria, serán los encargados de coordinar las acciones, políticas y líneas estratégicas identificadas como prioritarias y/o de vacancia en el territorio.

## 4.2. Organización de la gestión de la extensión universitaria

La gestión de la extensión universitaria estará a cargo de la Secretaría de Extensión Universitaria, cuya misión será asistir al rector y al Consejo Superior en lo concerniente al diseño de la política del área, promover los mecanismos necesarios para su fomento y ejecución, así como coordinar dicha política con los organismos locales, regionales, provinciales y nacionales.

La gestión de extensión universitaria deberá ser dinámica y canalizadora de demandas tanto hacia el interior como al exterior de la Universidad. El sello distintivo de la extensión estará dado por ser una Universidad abierta a la participación de todas las personas ajenas a ella que deseen acercarse a sus ámbitos e integrarse a sus actividades.

La extensión universitaria será el instrumento de participación de la comunidad universitaria en su vínculo con la comunidad. Sus líneas de acción serán diseñadas en relación con la propuesta académica y de investigación de la UNSAdA y con las necesidades de la comunidad y el territorio.

En la estructuración de las actividades mediante programas y proyectos es indispensable que se facilite la interacción con docentes, estudiantes, extensionistas e investigadores para formar grupos dentro de la Universidad, en el marco de las escuelas y su vínculo con las carreras, así como también con los departamentos y sus disciplinas.

Sin embargo, no menos importante es la existencia de un ámbito de coordinación de las actividades que se realizarán en la órbita de la extensión universitaria, dado que esto requerirá de un diálogo permanente con las autoridades de las diferentes unidades académicas y áreas de gestión, entre otros, como así también con los referentes comunitarios en los distintos espacios sociales.

Asimismo, para la gestión y puesta en marcha de las actividades, es esencial mantener una relación continua y fluida con las instituciones intermedias, las empresas y las instituciones educativas. Esto permitirá afrontar de manera conjunta no solo el reto impuesto por la velocidad y el alcance de los avances científicos y tecnológicos y el impacto del cambio en los tiempos y espacios del mercado laboral, sino también hará posible analizar los problemas de la sociedad para orientar la investigación y las actividades académicas.

En la definición de su política de extensión la UNSAdA deberá comprometerse a llevar adelante:

- Actividades de transmisión y transferencia al entorno extrainstitucional de los conocimientos, tecnologías y experiencias de todo tipo acumulados por la Universidad.
- Actividades de formación de líderes sociales, económicos y políticos.
- Actividades de tipo académico, como cursos de capacitación, educación continua, actualización profesional, entre otras.
- Actividades de información y difusión científico-tecnológica para brindar acceso los diversos sectores que lo requieren al conocimiento que posee y produce la Universidad.
- Actividades culturales, artísticas y deportivas.

- Actividades de inserción y desarrollo de la Universidad, particularmente en relación con los sectores más vulnerables de la sociedad.

La estructura académica propuesta por la UNSAdA, en cuya organización matricial se articulan las actividades de las escuelas y los departamentos, que compartirán grupos de trabajo, áreas de conocimiento, infraestructura, equipamiento e insumos, constituye un ámbito adecuado para el desarrollo de estas actividades y para la sustentabilidad de las mismas en el tiempo.

### 4.3. Objetivos, coordinación y gestión de la extensión universitaria

Entre los objetivos y fines que la extensión universitaria deberá cumplir será primordial la generación, preservación y difusión de la cultura y el conocimiento. La docencia, la investigación y la extensión deben complementarse y fortalecerse mutuamente mediante la aplicación de este último.

Los fines específicos de la extensión universitaria en la UNSAdA son, por un lado, procurar el desarrollo integral de la comunidad universitaria, proyectar las funciones y servicios de la institución a la sociedad en la que se inserta y promover la defensa, el desarrollo y la difusión de la cultura. Por el otro lado, la UNSAdA se propone valorar y aprender del contexto social que la circunda todos los saberes y conocimientos que en él se han desarrollado para incorporarlos a su acervo cultural.

En cuanto a los alumnos, la extensión universitaria atenderá todas las necesidades formativas no contempladas en los planes de estudios de las diferentes titulaciones para programar actividades encaminadas a conseguir una formación integral de los estudiantes en estrecha colaboración con las unidades académicas de la UNSAdA. Las unidades académicas tendrán entre sus objetivos el de constatar que los alumnos obtengan la formación buscada, tanto en extensión temática como en profundidad de conocimientos, con excelencia profesional. El objetivo básico es formar ciudadanos socialmente comprometidos que, además, dominen una ciencia o técnica con un adecuado nivel de excelencia.

La extensión cultural, una las áreas de gestión de la extensión universitaria, tendrá un sello distintivo a causa del lugar de inserción de la UNSAdA: la ciudad de San Antonio de Areco fue declarada Capital Nacional de la Tradición en el año 2014, y es conocida en el país y el mundo como la tierra del gaucho argentino, debido a la fuerte identidad relacionada con lo gauchesco que la ciudad y la forma de vida de sus habitantes reflejan.

En ese sentido, si se entiende que la cultura es “el conjunto de ideas, creencias, actitudes y valores desde el cual se vive y juzga. Es el sostén de nuestra personalidad en la relación con el prójimo y con nosotros mismos. No está constituida exclusivamente por su ingrediente intelectual, junto a él están los de orden estético y ético” (Fronidzi, 1971), es inevitable pensar en la fortaleza de la UNSAdA en este aspecto.

La extensión cultural buscará promover en los habitantes una mayor participación social en la vida cultural de la región, e intentará recuperar y revalorizar la memoria individual, social e histórica en torno a la cultura popular como fundamento necesario para afianzar la participación y la solidaridad.

Asimismo, se propone institucionalizar servicios y programas culturales a mediano y largo plazo, junto con entidades de promoción de la cultura, para garantizar una atención integral de las ne-

cesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad, y establecer vínculos permanentes con instituciones culturales públicas y privadas en el ámbito local, regional, nacional e internacional a fin de promover artistas y creadores.

Cada paso que se dé en la institucionalización de la extensión universitaria supondrá un avance en el proceso de jerarquización interna de la Universidad como resultado de nuevos consensos políticos y mayor participación de estudiantes, docentes y personal no docente. No obstante, la extensión aún resulta una actividad no debidamente valorada dentro de las funciones de la Universidad.

Para superar esta situación, es preciso crear programas institucionales que den cuenta de líneas de trabajo prioritarias para la UNSAdA, de acuerdo con su impronta y con el objetivo de elaborar un conjunto de proyectos y actividades de carácter extensionista que se articulen en torno a una temática o población específica de intervención.

La UNSAdA jerarquizará la extensión universitaria en la ponderación de la actuación de los docentes, al mismo nivel que la docencia y la investigación, como mecanismo óptimo para dar respuesta a demandas y problemas concretos de la región.

La visibilización del proceso extensionista en la Universidad plantea desafíos en la comunicación de las acciones hacia la comunidad, hacia los actores del territorio, así como también hacia el interior de la institución.

En términos de comunicación interna, es necesario asegurar que la extensión llegue a la comunidad universitaria para que esta comprenda que las diferentes actividades de enseñanza e investigación deben y pueden vincularse con actividades de extensión y que, al mismo tiempo, esto genera un efecto de retroalimentación en todas las funciones. Cuanto más visible sea la función, más docentes, estudiantes e investigadores se verán ante el desafío de trabajar en ello y de profundizar la vocación de vincularse con su sociedad.

En resumen, algunos de los objetivos básicos a los que apuntan las acciones de extensión universitaria a realizar en la UNSAdA son los siguientes:

1. Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad generando espacios de reflexión, información y diálogo en torno a la definición de objetivos, el reconocimiento de problemáticas y la determinación de prioridades.
2. Generar y transferir conocimientos vinculados con las características propias del contexto y el territorio de manera que contribuyan a su evolución positiva.
3. Difundir, relacionar y ayudar a comprender en el ámbito universitario las diversas manifestaciones de la cultura generadas en las distintas comunidades y sectores sociales con los que se relaciona, conjugando el saber popular con el saber académico para conformar “el saber” y aportar así a la cultura general.
4. Integrar a la Universidad con el resto de la sociedad en el proceso de conocimiento, comprensión, concertación, decisión y construcción del tejido social y de la plataforma ambiental y económica en la que se asienta la región a la que pertenece.

5. Implementar acciones sustentadas en el reconocimiento de la importancia de preservar el medio ambiente, los recursos naturales, el hábitat y la cultura.
6. Consolidar el reconocimiento de la Universidad como asesora de los sectores públicos municipal, provincial y nacional, y del sector privado, y como soporte fundamental de su desarrollo.
7. Desarrollar políticas de consolidación de las relaciones de la educación superior con los sistemas socioeconómico y productivo; y particularmente con el mundo del trabajo.
8. Canalizar las demandas de la sociedad como articuladoras de la extensión con la investigación y la docencia, tomándolas como orientación para las actividades de investigación (prioridades, recursos, crecimiento de masa crítica) y de producción, así como para las incorporaciones y reformas curriculares o metodológicas necesarias para los nuevos contextos.
9. Promover programas de capacitación orientados a la gestión de la extensión, al desarrollo de proyectos de extensión y a la formación de los recursos humanos que demande el proceso de desarrollo de los diversos sectores de la comunidad.
10. Reconocer y jerarquizar académicamente la práctica extensionista como parte inescindible de la formación y de la actividad universitarias.

## 5. Programas de extensión universitaria en la UNSAdA

Los programas de extensión universitaria representan espacios de trabajo e intervenciones en temáticas y problemas que se presentan tanto en la comunidad universitaria como en la sociedad, y que son de agenda pública. La Universidad debe involucrarse brindando sus conocimientos y desarrollos académicos y científico-tecnológicos en un diálogo permanente con los saberes radicados en la sociedad. Pero ha de proponerse dirigir sus acciones prioritarias a los sectores de mayor vulnerabilidad política, social, cultural y económica. Estas acciones deberán promover:

- La construcción de un plan de intervención territorial mediante un trabajo articulado con los distintos actores involucrados en el tema.
- La aplicación de metodologías para la construcción de los diagnósticos que permitan afrontar las demandas y problemas sociales a los cuales la Universidad debe anticiparse.
- La integración de programas y proyectos en los territorios.
- La producción de nuevos enfoques para el abordaje de problemáticas complejas.
- La sistematización de experiencias interdisciplinarias y transdisciplinarias.
- La formación continua y la permanente incorporación de todos los actores universitarios (estudiantes, docentes, no docentes, graduados) a las actividades de extensión para fomentar las actitudes y aptitudes de compromiso social universitario.

- La articulación con la docencia y la investigación a partir de la incorporación en el currículum de contenidos relacionados con los problemas sociales y el fomento de la investigación orientada.
- La apropiación y socialización de los conocimientos sociales.
- La evaluación de los procesos y resultados de las acciones de extensión universitaria de manera conjunta con los actores participantes.
- El fortalecimiento de las políticas públicas.
- La formación de líderes sociales, políticos y económicos.

Los programas de extensión universitaria fortalecen los procesos de intervención territorial y posibilitan la vinculación de la Universidad con las organizaciones e instituciones presentes en su área de influencia y el desarrollo de acciones sostenidas en el tiempo. Constituyen una instancia política y de gestión en la que se abordan problemáticas consideradas relevantes para la Universidad, que forman parte de las demandas sociales y que se incluyen en la agenda pública.

Asimismo, posibilitan llevar adelante la estrategia institucional en el área de extensión, ya que son generadores de instancias de formación tales como cátedras libres, electivas y optativas, que se acreditan en las diferentes carreras, o mediante un trabajo de prácticas de enseñanza e investigación, a través de una metodología integradora.

Los distintos programas que se desarrollarán para la consecución de los fines antes descriptos serán gestionados por la Secretaría de Extensión Universitaria en coordinación con las unidades académicas y con las demás áreas de gestión de la Universidad.

## 5.1. Proyectos de extensión

Los proyectos de extensión tienen por objetivo estimular y fomentar las actividades y acciones de extensión universitaria, con la meta de contribuir al cumplimiento de la función social de la UNSAdA, como así también a su consolidación y jerarquización en el área de influencia. A través de su instrumentación se espera otorgar un fuerte impulso a las actividades de extensión y a la inserción de estudiantes, docentes y personal no docente en políticas de fortalecimiento de las relaciones de educación superior con el medio, con el sistema socioeconómico, cultural y productivo de la región, y con la realidad cultural de la sociedad.

El Consejo Superior tendrá la responsabilidad de trazar las líneas temáticas de interés institucional, en el marco de las cuales se realizarán las convocatorias, la evaluación y el seguimiento de los proyectos.

Para estas convocatorias, como para otros espacios de desarrollo de la Universidad, se establecerán instancias de capacitación y asesoramiento dirigidas a todos los interesados en participar.

Con el fin de acompañar y orientar el proceso de formulación de proyectos, es fundamental generar espacios de intercambio en los cuales los docentes y estudiantes puedan recibir el asesora-

miento necesario para su formulación. Este deberá ser un paso obligatorio en una primera etapa hasta que se generen las capacidades institucionales necesarias para garantizar el impacto de los proyectos. Asimismo, deberá garantizarse la pertinencia de los mismos en función de las definiciones institucionales y condiciones establecidas, de acuerdo con la modalidad de cada proyecto que se presente.

## 5.2. Educación continua

La educación continua está destinada a fortalecer e impulsar los beneficios de la extensión universitaria a través de propuestas de educación —presencial y a distancia, abierta y a medida— en las más diversas temáticas que la sociedad requiere. Para garantizar que esté “abierta a todos”, la Universidad debe ofrecer una amplia gama de cursos dirigidos a profesionales, alumnos y público en general, de modo que se asegure el derecho de los habitantes de acceder a la educación en todos sus niveles, en este caso a la universitaria. La formación continua abierta está dirigida fundamentalmente a conseguir los siguientes propósitos básicos:

- Reforzar y mejorar el nivel de cualificación de las personas en los diferentes sectores de actividad.
- Adaptar los recursos humanos a los nuevos conocimientos, a las innovaciones tecnológicas y las nuevas formas de organización del trabajo.
- Ofrecer cursos de actualización y perfeccionamiento en diversas áreas y con progresivo nivel de profundidad y complejidad.

La formación continua “a medida” se propone responder a las necesidades específicas de los individuos, organizaciones y empresas mediante programas flexibles (presenciales y semipresenciales) que le permitan al profesional adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para su formación, capacitación y actualización.

## 5.3. Programa destinado a adultos mayores

Frente al fenómeno del envejecimiento de las sociedades, en las últimas décadas surgió en nuestro país, y en otros países del mundo, la educación para las personas mayores. Esta se organizó bajo la forma de áreas de estudio y práctica cuyo desarrollo continúa hasta la actualidad.

En la Argentina, a partir de la segunda mitad de la década de los noventa se produjo un considerable aumento en los Programas Universitarios de Adultos Mayores (PUAM), comprometidos tanto en la construcción como en la expansión del conocimiento. Así, se hizo realidad el lema “una educación para todos a lo largo de la vida”. En la actualidad hay más de veinte programas en distintas Universidades públicas del país.

La Universidad ha sido convocada a participar en acciones adecuadas y efectivas para atender cuestiones vinculadas con la realidad del envejecimiento de la sociedad. Esto se ha realizado mediante la creación de recursos para favorecer el bienestar y mejorar la calidad de vida de los mayores, brindando a su vez un lugar y un espacio de inclusión.

Una de las características particulares de estos programas universitarios es que responden a la modalidad de educación no formal, abierta, participativa y flexible. A diferencia del modelo universitario tradicional, no exigen estudios previos y proponen un régimen de promoción abierto, por lo que el alumno participante puede circular por todas las actividades que cada programación ofrece.

La educación de mayores es considerada como un recurso válido para la prevención y promoción de la salud, puesto que propicia el descubrimiento y desarrollo de potencialidades personales, motivaciones e inquietudes enmarcadas en el placer, la elección, la creación y la expresión, respetando la singularidad y las experiencias de cada persona. A través de ella las personas encuentran nuevas formas de interacción, de participación, de intercambio con "otros" en los que puede reconocerse, favoreciendo y promoviendo un campo de posibilidades frente al aislamiento y la marginación que viven las personas mayores a diario. La educación es concebida como un derecho inalienable de los seres humanos, sin que la edad signifique una limitación para seguir aprendiendo.

En la UNSAdA este programa implementará una propuesta educativa institucionalizada centrada en las personas mayores y en sus posibilidades de formación permanente. Ofrecerá un espacio de cursos, seminarios y talleres donde los participantes puedan desplegar su potencial intelectual y creativo, su disposición para la reinserción y el protagonismo social.

## 5.4. Formación y capacitación para el trabajo

La Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 1998) se ocupa expresamente de este tema en el artículo 7 de su Declaración Final y también en el documento complementario denominado "Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior". Ambas declaraciones dejan en claro que "el mundo del trabajo" al que se hace referencia en ellas es solo el correspondiente al empleo de los egresados universitarios.

La UNSADA debe abrirse a todos quienes deseen aprender realizando el esfuerzo de estudiar. Esta apertura se enmarca en la Declaración Universal de los Derechos Humanos la cual en el primer párrafo de su artículo 25 sostiene que: "toda persona tiene derecho a la educación" y que "el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos". Es con referencia a este universo que la UNSAdA pondrá en práctica los criterios establecidos por la UNESCO:

- Reforzar y renovar los vínculos entre la enseñanza superior, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad.
- Afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo en una base nueva que implique una asociación efectiva con todos los agentes sociales involucrados.

La vinculación de la UNSAdA con el mundo del trabajo se encarará en dos niveles distintos: 1) tomándola como conjunto, 2) considerando individualmente a los trabajadores de todas las categorías.

En el primer caso se prevén las siguientes acciones:

- Establecer modos regulares de comunicación entre la Universidad y el mundo del trabajo en sus diferentes aspectos (oferentes y prestadores).

- Tender a que todos los responsables de la educación superior, tanto de la administración cuanto de la enseñanza y el aprendizaje, posean un conocimiento a fondo de las necesidades de la sociedad, de modo que la Universidad juegue un papel activo e innovador en la determinación de las tareas laborales de mañana.

En lo referente al mundo del trabajo como suma de individualidades, se pretende:

- Ofrecer los saberes necesarios, de la naturaleza que fueren, para que cada uno pueda dar su propia respuesta a los requerimientos que su trabajo y sus perspectivas de trabajo le planteen, en tanto estos son personalizados y cambiantes. La predisposición y el empeño del trabajador pueden condicionar fuertemente esta variabilidad.
- Reconocer, como paso previo a su inclusión en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, los saberes adquiridos previamente por cada aspirante, debidos generalmente al “aprendizaje por experiencia”, sin discriminarlos en función de su origen.
- Propender a la permanente movilidad entre la práctica laboral y el aprendizaje.
- Diversificar las condiciones de estudio y el carácter de los cursos impartidos.
- Inculcar la convicción de que el aprendizaje debe ser permanente, aunque sea discontinuo, y proseguir durante toda la vida.
- Defender una difusión mayor del conocimiento, por el valor que en sí posee para cada uno de los beneficiarios y para la sociedad en su conjunto, más allá de su utilidad laboral y económica inmediata.
- Tomar conciencia de que, con referencia a sus propios egresados, el proceso de transición de la Universidad al empleo se ha tornado más complejo y prolongado.

En este contexto, la UNSAdA debe reafirmar, en el más alto nivel de calidad que esté a su alcance, sus objetivos fundamentales, complementándolos con otros, nuevos, que le plantea la realidad planetaria en la que se desenvuelve, y dedicándole a cada área y a las interacciones entre ellas los tiempos y esfuerzos necesarios.

Un ejemplo de ello consiste en complementar la búsqueda del conocimiento con el servicio directo a la sociedad y sus integrantes; buscar un equilibrio entre fomentar capacidades genéricas e impartir conocimientos específicos; configurar anticipadamente el mundo del trabajo sin perder de vista, pero también ubicándolas en su verdadero contexto, las demandas expresadas directamente por el sistema del empleo.

Respecto a estas demandas, la actitud de la UNSAdA estará orientada, más que a dar una respuesta institucional, a brindar a cada persona las posibilidades de ofrecer su propia respuesta individual mediante un completo sistema de cursos, pasantías, talleres, entre otros.

En el documento “Las exigencias del mundo del trabajo”, complementario a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO de 1998, se afirma:

Durante los tres últimos decenios se ha vuelto un lugar común entre los responsables de formular políticas y los expertos que la mejor manera en que la educación superior puede servir a la creciente variedad de talentos y motivos de los estudiantes en el proceso de expansión educacional, así como la creciente variedad de perspectivas de trabajo para los graduados, es mediante una diversificación considerable. Las esperanzas cifradas en la diversificación de la educación superior son enormes.

En la UNSAdA esta diversificación se planteará fundamentalmente en torno a la flexibilidad curricular, la educación permanente durante toda la vida, los cursos prácticos, y mediante diplomas de diferente nivel y alcances. En el caso concreto de los propios graduados, en cualquiera de los ciclos o niveles de formación que se ofrezcan, se aspira a que:

- sean flexibles académicamente.
- estén dispuestos y sean capaces de contribuir con creatividad a la innovación.
- sean aptos para actuar y hacer frente a las incertidumbres.
- estén interesados en el aprendizaje durante toda la vida y que estén preparados para ello.
- hayan adquirido sensibilidad social y capacidades de comunicación.
- sean capaces de trabajar en equipos.
- estén dispuestos a asumir responsabilidades.
- sean capaces de tomar iniciativas y de llevarlas a cabo con éxito.

Cuanto más se expanda la educación superior en busca del mejoramiento intelectual de todos y de la igualdad de oportunidades; cuanto más pasen el conocimiento y la investigación a ser factores claves de la productividad y el desarrollo; y cuanto más se intensifique la competencia en los mercados internos y externos, más será necesario que la Universidad considere la comunicación y la cooperación con el mundo del trabajo como medio para mejorar tanto la educación que imparte cuanto la calidad del trabajo que se realiza y, simultáneamente, para contribuir al bienestar general y al aumento de la calidad de vida.

## 5.5. La extensión universitaria y las políticas públicas

La integración de la Universidad con el territorio presenta una multiplicidad de dimensiones a abordar. Ante esto, es decisivo que se la visualice como un actor privilegiado frente a los gobiernos, ya que las políticas públicas, como la intervención territorial, no deben quedar libradas a la participación de una sola institución.

En el marco de una planificación sustentable basada en las necesidades de la región, es fundamental la articulación institucional: la extensión universitaria debe ser uno de los factores en la planificación, el diseño, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas en cualquiera de los niveles de gobierno. Desde su dimensión política y transformadora, debe darle a la Universidad la posibilidad

de observar la realidad de manera crítica, tanto en sus propias prácticas como también en sus políticas institucionales.

Estas prácticas de extensión ubican a la Universidad en permanente contacto con la sociedad y el Estado, contribuyendo desde el conocimiento al estudio, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas para mejorar las condiciones de vida de la población.

Esta visión introduce de lleno la relación entre la Universidad y las políticas públicas, ya que no existe ningún tipo de intervención extensionista que no se relacione con ellas. La inclusión y la cohesión social, la promoción de la ciudadanía y el sostenimiento de los principios democráticos de una sociedad son aspectos determinantes de las políticas públicas.

Por eso, se puede sostener que toda práctica de extensión, toda intervención en espacios sociales y territoriales está vinculada a problemáticas concretas que se relacionan con políticas públicas existentes o por generarse, que traducen el compromiso del Estado y sus instituciones. Este planteo debe estar siempre presente en el accionar de la extensión universitaria, ya que desde la Universidad pueden hacerse aportes significativos en términos de cumplimiento de los objetivos planteados respecto de generar mejores condiciones de bienestar general.

Entre estos, se destacan la apropiación de los conocimientos, el fortalecimiento de las capacidades de gestión, el empoderamiento de las organizaciones, el análisis y monitoreo de las políticas públicas, la construcción de agendas políticas, la formación de recursos humanos que actúen como promotores y agentes multiplicadores para intervenir en diferentes campos temáticos (salud, ambiente, producción, derechos humanos, género, desarrollo local, etc.) y la construcción social e institucional de agendas para la investigación y la extensión.

De esta manera, la UNSAdA debe contribuir con educación, conocimiento y pensamiento crítico a la sociedad y al Estado, abordando los más diversos y complejos problemas sociales, culturales y productivos, y sumando esfuerzos al campo de las políticas públicas en sus diferentes jurisdicciones.

Desde la práctica extensionista se deben identificarse distintos momentos de intervención en el territorio. Una primera opción es a través de proyectos cuya ejecución debe ser acompañada desde la gestión; otra opción es a través de instituciones territoriales que se transformarán en actores privilegiados y socios de la Universidad en estas intervenciones, mediante un trabajo sostenido, sistemático y continuo.

Las transformaciones territoriales que pueden identificarse no tienen por objeto un mero análisis sociológico, sino que deben formar parte de un proceso de aproximación dialógica entre la Universidad y las organizaciones del territorio. La tensión siempre presente entre la importancia del territorio, como superficie de inscripción a partir de la cual se desarrolla la acción colectiva, y la problemática de la exclusión no tiene una resolución de carácter teórico: es en la práctica concreta donde se intentan resolver esta y otras contradicciones.

Desde el trabajo extensionista debe tenerse en claro que la integración con el territorio no se limita a la simple presencia. La Universidad debe comprometerse con los problemas que padecen los habitantes de las zonas más vulnerables de la sociedad y aportar desde la especificidad universitaria a fortalecer el trabajo que desde hace tiempo realizan las organizaciones sociales, vecinales y comunitarias que permanentemente estrechan lazos y trabajan por una sociedad mejor.

## **Formación de líderes y dirigentes sociales**

Como elemento central de la presencia de una Universidad en el territorio, aparece el aporte de esta al cambio y la renovación de la dirigencia social, económica y política. El mundo asiste a un cambio permanente en el que el análisis de la información y su transformación en conocimiento ocupa un rol central para el desarrollo de las instituciones y las organizaciones de la actual sociedad.

Por otra parte, los cambios de contexto en un mundo globalizado obligan, a quienes lideran procesos en las distintas organizaciones, a sostener un nivel de actualización acorde con la demanda. Es en este sentido que la Universidad asume la responsabilidad de generar un espacio específico de debate, formación y actualización para la dirigencia local y regional.

El Programa de Formación de Líderes y Dirigentes Sociales, enmarcado en la actividad de extensión de la Universidad, tendrá como objetivo establecer un trayecto formativo en los temas centrales que preocupan hoy a los actores sociales, económicos y políticos de las ciudades de la región.

Se abordarán temas como el rol del Estado, la economía y su contexto nacional e internacional, el desarrollo local, el crecimiento social, la organización administrativa y legal; se tratarán también aspectos vinculados a la administración de justicia, la complejidad de los problemas de violencia, las adicciones y la seguridad, la generación de conocimiento y su aplicación a la resolución de problemas, la formación de mandos medios, la gestión de los recursos del medio ambiente, la planificación territorial, entre otros.

Las temáticas propuestas se ajustarán mediante el trabajo conjunto con las instituciones locales, estableciendo temas específicos de interés y preocupación local y regional.

## **5.6. Programa Capacitación y Formación de Recursos Humanos para las Pymes**

El objetivo principal de este programa es desarrollar y promover acciones con organismos nacionales, provinciales, regionales, municipales, empresas y actores sociales para impulsar, requerir y ejecutar proyectos de servicios y ofertas educativas, acordes con los requerimientos territoriales, con la finalidad de solucionar la problemática de formación técnica, de grado, posgrado, investigación y capacitación específica en áreas determinadas en función de los perfiles económicos y productivos regionales.

Las cambiantes condiciones en las que opera la economía argentina condicionan el sendero madurativo recorrido por la mayor parte de las pymes y sus respuestas estratégicas. Esta situación obliga a las empresas a un replanteo organizativo y económico que va más allá de un ajuste en su trayectoria evolutiva. Por lo tanto, en el nuevo escenario de globalización, apertura y reformas estructurales, el desarrollo de capacidades humanas se convierte en un punto clave para la búsqueda de una mayor rentabilidad y competitividad. Las principales acciones del programa serán:

- Diseño de capacitación técnica y profesional en temas vinculados a la dirección empresarial; la gestión económico-financiera de los distintos tipos de organizaciones productivas; la

cooperación y vinculación socioproductiva; la innovación tecnológica; las problemáticas del desarrollo regional; la evaluación de proyectos de inversión, la generación de empleo, etc.

- Formación de recursos humanos en procesos de certificación de calidad en los distintos sectores económicos.
- Capacitación en gestión empresarial a empresas familiares, minipymes, cooperativas, etc.
- Formación de mandos medios.
- Capacitaciones técnicas específicas para distintos sectores productivos y organizaciones sociales.
- Formación de recursos humanos en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías.
- Capacitación orientada a la inserción laboral.
- Capacitación en servicios de comercialización.
- Capacitación en aspectos vinculados a la gestión del medio ambiente.

## 5.7. Programa de creación de un Observatorio Territorial

Este programa tiene como objetivo la creación de una unidad técnica especializada en la realización de estudios temáticos, investigación y proyectos de desarrollo regional y territorial mediante el análisis de las características existentes y potenciales del medio socioeconómico y físico ambiental que sustentan las actividades económicas de la comunidad.

En virtud de este objetivo se torna central la generación de distintas acciones que involucren la investigación, la transmisión del conocimiento y la prestación de un servicio de información para la toma de decisiones. Sus principales acciones serán:

- Realizar estudios y proyectos temáticos sobre aspectos de interés para el desarrollo regional y territorial.
- Analizar y realizar propuestas ante los impactos territoriales de las políticas sectoriales regionales, nacionales y supranacionales.
- Desarrollar investigaciones metodológicas y bases de datos sobre los procesos económicos, sociales, culturales y ambientales de la región.
- Elaborar un sistema de indicadores sobre la infraestructura básica existente en la región que incluya aspectos económicos y técnicos (transporte, comunicaciones, servicios básicos, territorio), aspectos sociales (educación y capacitación, investigación y desarrollo; servicios de apoyo a la producción, cultura, deporte, turismo, calidad institucional y servicios sociales) y aspectos ambientales (recolección, tratamiento y reciclaje de basura, tratamiento de aguas, protección del medio ambiente, aprovechamiento de los recursos naturales locales y sostenibilidad de los procesos productivos actuales, etc.).

- Fomentar la formación e investigación permanente en disciplinas vinculadas al desarrollo socioeconómico, la utilización de energías alternativas, nuevas tecnologías productivas, actividades productivas abandonadas o no explotadas, usos alternativos de recursos naturales, etc.
- Organizar foros especializados en las temáticas propias del desarrollo.
- Participar en redes y proyectos de carácter nacional e internacional en materia de desarrollo local.
- Democratizar el acceso de los distintos actores a la información estratégica, a partir de la generación de un banco de datos con información calificada para la toma de decisiones.

## 5.8. Promoción cultural

La relación de la Universidad con la sociedad es cultivada y desarrollada principalmente a través de la función extensionista como el punto articulador con la docencia y la investigación capaz de generar una relación transformadora de la realidad.

El diálogo de saberes, propio de la extensión, permite la construcción de un proceso de encuentro, debate y concertación con los actores territoriales, desde enfoques que privilegian la integralidad y la participación en los problemas y los temas, así como en la definición de las acciones. Desde esta concepción, las directrices del trabajo extensionista conciben a la cultura y al trabajo artístico como una verdadera herramienta de inclusión social, con una visión democrática y participativa.

Sin dudas, la Universidad es el ámbito de la formación de la cultura; por eso es necesario que se implementen propuestas de formación como parte de la oferta de extensión, que se desarrollen propuestas de promoción cultural y que se establezcan circuitos orientados a impulsar espacios institucionales de actividades culturales y artísticas.

La Universidad debe consolidar propuestas permanentes que den cuenta de la importancia de su función cultural, además de brindar el acompañamiento necesario a las acciones que plantea la comunidad.

La promoción de la cultura deberá perseguir el objetivo de mejorar la calidad global de vida de la comunidad universitaria y de la población. Los programas de promoción de la cultura deben alentar el establecimiento de vínculos más solidarios entre docentes, estudiantes, no docentes y graduados para hacer posible una mejor relación con el entorno y el medio ambiente. Asimismo, buscarán animar a los individuos a integrarse a la Universidad y a las demás organizaciones que trabajan para la comunidad, en pos de recuperar el sentido del tiempo y de la historia, de revalorizar los espacios sociales entrecruzando las formas populares y eruditas de la cultura.

En función del acervo cultural de la ciudad en la que tiene su sede, la UNSAdA debe promover particularmente la participación social en la cultura, tendiendo en todas las actividades a la recuperación de la memoria individual, social e histórica y a la revalorización de la cultura popular, como fundamentos necesarios para impulsar la participación y la solidaridad social.

Asimismo, debe generar espacios efectivos de capacitación de todos aquellos que desempeñan tareas en las áreas de promoción cultural, educación, talleres, museos, bibliotecas y centros culturales, a fin

de mantener este acervo y estimular el trabajo de los artistas regionales, cuyas producciones distinguen a San Antonio de Areco en el mundo.

También debe individualizar, valorizar y resguardar la cultura de la región, expresada a partir de la realización de obras y tareas arqueológicas, antropológicas, paleontológicas, de arquitectura, pintura y música, estableciendo vinculaciones permanentes con entidades culturales públicas y privadas en el ámbito local, regional, nacional e internacional, a fin de promover los valores señalados e integrarlos a contextos culturales más amplios.

En ese sentido, se llevarán a cabo actividades como exposiciones, ciclos de conferencias, talleres, conciertos y demás expresiones significativas del quehacer cultural.

La promoción cultural tiene como objetivos:

- Promover y afianzar el compromiso de la UNSADA con la comunidad a través de la planificación y organización de actividades culturales.
- Promover la democratización del conocimiento a partir de la difusión del saber en actividades y programas de vinculación con la comunidad.
- Generar espacios culturales para la comunidad; para ello es importante la articulación con las actividades que realizan los gobiernos locales de la región, para coordinar en conjunto acciones que lleven al mejoramiento de los distintos sectores sociales y culturales.
- Estimular la participación de los distintos actores culturales, como así también de la comunidad general, en las actividades de extensión cultural.
- Establecer vínculos permanentes con entidades culturales públicas y privadas en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- Planificar y programar políticas de cooperación internacional, mediante convenios y acuerdos, que estimulen el intercambio y la vinculación de la UNSADA con instituciones científicas y culturales, nacionales y extranjeras, para de esta manera promover la integración y el enriquecimiento cultural y académico de docentes egresados y estudiantes de la Universidad.

## **Curso de Preservación del Patrimonio Edificio y del Espacio Público**

### ***Fundamentación***

La región norte de la provincia de Buenos Aires, tan ligada a la Capital Federal desde lo geográfico y al origen mismo de la Nación, fue testigo de sucesos de trascendencia cultural: el nacimiento del prototipo “gaucho”, el origen de las estancias como motor económico y la llegada de los inmigrantes; aspectos que dejaron su impronta delineando las características de las personas y la sociedad.

La fundación de pueblos en el área del Río de la Plata se inició en el siglo XVII, pero tuvo su auge en la segunda mitad del siglo XIX. La región se distingue por la presencia de una importante cantidad de construcciones del período de 1870-1930. Muchas otras han sido demolidas o modificadas como resultado de intereses inmobiliarios. La falta de conocimiento por parte de la sociedad y del sector

público sobre el valor e importancia de proteger estos exponentes del patrimonio cultural de San Antonio de Areco y la región ha provocado que se encuentren hoy en situación de riesgo.

Por otra parte, el espacio público es uno de los lugares donde la sociedad se hace visible; es su caja de resonancia, el ámbito de construcción y consolidación de la comunidad, donde las huellas del pasado se mezclan con las acciones del presente. También opera como un indicador de la calidad urbana.

En este contexto, se propone el dictado del Curso de Preservación del Patrimonio Edilicio y del Espacio Público con el fin de facilitar instrumentos para favorecer la preservación y mejorar la calidad del paisaje urbano y, en definitiva, la vida de los habitantes, visitantes y turistas de un pueblo/ciudad.

### **Objetivo**

Formar agentes de protección y preservación patrimonial, quienes actuarán para poner en valor los elementos que inciden sobre el espacio público, desde fachadas de interés patrimonial, entorno, paisajismo y locales comerciales hasta aspectos “menores” como señalética, cartelería, toldos, marquesinas y mobiliario, para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

### **Programa de difusión y promoción social y cultural**

Las dimensiones culturales y sociales del desarrollo hacen indispensable incorporar acciones tendientes a la articulación entre las instituciones culturales y educativas, las entidades intermedias, los medios de comunicación y el Gobierno local a fin de:

- Fomentar el desarrollo de las distintas expresiones sociales y culturales.
- Propiciar la presentación de espectáculos.
- Apoyar la realización de ferias, muestras y exposiciones de las ciencias, las artes, el comercio y la industria.
- Difundir nuevas modalidades productivas y de comercialización, tales como la elaboración de productos orgánicos y la distribución mediante el sistema góndola regional, entre otros.
- Promover la industria cultural incentivando el emprendedorismo creativo y la creación de empresas y organizaciones culturales.
- Fomentar la responsabilidad social empresaria.

## **5.9. Programa “La Universidad en los barrios”**

La sociedad del conocimiento ha generado no solo la centralidad del saber o de la información en la configuración social, sino también la emergencia de nuevas formas de producción, generación y circulación del capital económico y humano.

La Universidad se ha enfrentado a procesos de globalización, al crecimiento de la demanda por educación superior, a la reconsideración del rol social y económico de la educación y al impacto de

las nuevas tecnologías, dando respuesta a ello a través de dos mecanismos: por un lado, mediante procesos de cooperación internacional y, por el otro, acercándose a lo local y lo regional.

La Universidad debe asumir el desafío del aporte hacia el desarrollo local, entendiéndolo como un concepto multidimensional que abarca las esferas económicas, sociales, culturales y políticas, y como un proceso que permite el cambio y crecimiento de la sociedad mediante la utilización del potencial de sus recursos físicos, humanos, institucionales, culturales y económicos.

La posibilidad de establecer actividades universitarias en distintos espacios sociales permite generar crecimiento territorial como base y entorno para los procesos de desarrollo local. En parte, las consecuencias de estos procesos dependerán de la calidad de las actividades que la Universidad pueda introducir en el medio local.

El desarrollo es un producto social que depende de las capacidades potenciales y existentes de los actores sociales, y estas son fundamentalmente culturales y educativas. La Universidad se configura así como un agente central en el cambio y en el progreso social. El compromiso de la Universidad pública con el desarrollo social se evidencia en múltiples campos de acción ligados a la docencia, la investigación, la extensión y la transferencia de conocimientos.

En este marco, la UNSaDA propicia la creación del Programa “La Universidad en los barrios”. El objetivo principal de este programa es desarrollar y fortalecer el vínculo de la Universidad con las necesidades de la población e incentivar el compromiso social de los estudiantes, docentes e investigadores promoviendo su participación en él.

El programa consiste en articular el proceso de enseñanza-aprendizaje con las necesidades educativas y culturales de su comunidad en el marco del compromiso social que le cabe a la Universidad en un contexto regional y mundial donde el conocimiento es la herramienta central para generar desarrollo social con equidad, inclusión y justicia.

Para la Universidad significa un proceso complejo de construcción colectiva para el cual asume un rol protagónico agregando el valor del conocimiento a los procesos productivos y tecnológicos y jerarquizando la pertinencia social de las actividades de investigación, docencia y extensión; creando además nuevos espacios de conocimiento, de intercambio de opiniones y de saberes populares.

Esto implica fundamentalmente orientar la generación del conocimiento y la formación académica y profesional para producir saberes y recursos humanos relevantes y competentes que puedan atender y resolver necesidades y potencialidades de desarrollo concretas de la comunidad y, especialmente, de los sectores sociales más vulnerables, conjugando de este modo la excelencia académica y el compromiso social como uno de los ejes de la política universitaria.

La Universidad acerca los beneficios de su producción de conocimientos a grupos sociales que, por razones socioeconómicas, tienen dificultades para acceder a ella en calidad de estudiantes. A su vez, estos mecanismos mejorarán las condiciones para que en el futuro esos grupos sociales puedan formar parte de la propia comunidad universitaria.

Simultáneamente, al salir de los ámbitos universitarios tradicionales, el programa permitirá que todos los integrantes de la sociedad se acerquen a la Universidad. Constituirá entonces un factor esencial para la cultura y una garantía de satisfacción del derecho humano de la educación.

En esta propuesta se preservarán, también, las características de la cultura local, entendiendo al barrio como un lugar de historias, identidades culturales y conocimientos de gran valor representativo.

El programa plantea para la Universidad un rol constructivo y de promoción de actividades orientadas al mejoramiento social, al afianzamiento de las instituciones democráticas, al fortalecimiento de las redes sociales y del conocimiento, a la exploración y el abordaje de nuevas ideas y debates, a la promoción de derechos y a la afirmación de la identidad social y cultural.

Se trata, por lo tanto, de fomentar la participación de la comunidad en su conjunto en la Universidad desde un activo compromiso de esta, de sus estudiantes, docentes e investigadores en el marco de la pluralidad de ideas, la democracia, los derechos humanos, la ética del esfuerzo, la equidad social y el desarrollo político, económico y social. De esta manera, el programa se propone transformarse en una herramienta imprescindible para acompañar y participar de los procesos de cambio del territorio, en sus aspectos sociales, culturales, económicos y políticos. El programa estará sustentado por las siguientes líneas de acción:

- **Programa “Casitas del saber”.** Su objetivo principal es la instalación de espacios en los cuales se brinde información, conocimientos y saberes para los niños de los barrios con menores recursos, bajo la premisa de la inclusión y la cohesión social. Esta propuesta intenta constituirse como un factor esencial de transmisión cultural y educacional en un marco de contención y desarrollo integral de los niños que participan. Se realizarán actividades de formación, apoyo escolar, extensión cultural y de ludoteca para promover el desarrollo infantil y el interés por la ciencia, la cultura, el deporte, la salud y la educación.
- **Prácticas comunitarias y proyectos de compromiso social universitario.** Se trata de dos actividades formativas para los estudiantes a través de la aplicación de los conocimientos y habilidades aprendidas durante sus estudios. Las actividades comunitarias y voluntarias no tienen una concepción asistencialista, sino que se enmarcan en proyectos tendientes a superar problemáticas específicas y en pos del desarrollo local. De esta forma, la Universidad complementa el trabajo formativo realizado en las aulas y en los laboratorios con un contacto directo con la complejidad social para la que están enfocados los esfuerzos académicos, científicos y tecnológicos que se llevan a cabo en su seno. La Universidad puede y debe tener un rol activo en la profundización del vínculo entre la educación superior y la comunidad y, a su vez, debe incentivar la participación voluntaria de los estudiantes universitarios en proyectos sociales orientados a mejorar la calidad de vida de su población y estimular el desarrollo local.

## 5.10. Programa Expansión de la Universidad en el Territorio

La UNSAdA asume la responsabilidad de atender a las necesidades de formación y capacitación permanente en su área de influencia, con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades y de acceso a la educación superior.

En este marco, se sostiene una política de territorialización que dé respuesta a las necesidades de educación provenientes de distintos ámbitos. Su propósito principal es desarrollar y promover acciones con organismos provinciales, regionales, municipales y actores sociales locales

para ejecutar servicios y ofertas educativas, acordes con los requerimientos territoriales, que tengan por finalidad solucionar la problemática de formación de grado, posgrado, investigación y capacitación.

Esta iniciativa se enmarca en la política institucional de la Universidad orientada a:

- Extender las acciones de la Universidad a las localidades y regiones alejadas de su área de influencia.
- Potenciar el crecimiento profesional y científico de las comunidades del territorio provincial y nacional.
- Evaluar las demandas reales y potenciales de formación profesional de acuerdo con los planes estratégicos municipales y con los perfiles económico-productivos regionales.

La oferta de actividades universitarias será definida en función de las necesidades de las localidades de la región.

## 6. El bienestar universitario

El bienestar universitario se concibe como un conjunto de actividades vinculadas con el desarrollo físico, psicológico y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo de las Universidades.

La Universidad debe proveer los medios necesarios para asegurar las mínimas condiciones de mejora en la calidad de vida de todas las personas que pertenecen a la comunidad universitaria, durante el desarrollo de sus actividades laborales y académicas. El bienestar universitario se proyecta como un conjunto de acciones que se llevan adelante en el marco de la comunidad universitaria para garantizar el acceso de los miembros a distintos programas y acciones que mejoren su calidad de vida.

En particular, se enmarca en la indispensable necesidad de garantizar la equidad en el acceso a la actividad universitaria, mediante programas y acciones específicas. No solo se trata de establecer un sistema de becas, sino de realizar acciones concretas para asegurar el acceso a la salud, y a la correcta nutrición, al igual que a mecanismos que hagan posible el acceso a los estudios, su continuación y la finalización del trayecto formativo.

En este sentido, el bienestar universitario debe satisfacer, en distinto grado, las necesidades de entendimiento, participación, deporte, recreación, ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes, mediante la formación integral y la articulación de los proyectos personales de vida en el ámbito del estudio y el trabajo.

Para el cumplimiento de los programas que ofrece, el bienestar universitario debe contar con los instrumentos y las herramientas que faciliten la concreción de estos fines. Debe brindar servicios que garanticen la satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria en pos de contribuir con su plenitud.

Las actividades relacionadas con el bienestar universitario tendrán como objetivos:

- Construir espacios y condiciones propicias para el desarrollo físico y psicológico de todos los miembros de la Universidad.
- Fortalecer el sentido de pertenencia.
- Generar condiciones de calidad y dignidad de vida que contribuyan al crecimiento integral de todos los miembros de la comunidad universitaria. El bienestar universitario no se dirige solo a los individuos, sino que apela a la construcción colectiva del *ethos* universitario como un complejo entramado relacional.
- Crear contextos de convivencia: escenarios relacionados con la respuesta a necesidades sociales, académicas y culturales de la comunidad universitaria.

El bienestar universitario dependerá de la Secretaría de Extensión Universitaria; esta será la encargada de poner en práctica los programas y actividades encaminados a cumplir los objetivos antes citados. En la UNSAdA se plantea la necesidad de establecer políticas y estrategias de acción que posibiliten que todos los estudiantes puedan alcanzar los niveles académicos que exigen los estudios universitarios.

El ingresante entra en un universo institucional desconocido; no está familiarizado con los hábitos de estudio, las modalidades, la organización y el manejo del tiempo, ni con las características generales de la institución. Por ello, es necesario un proceso de socialización en las exigencias y reglas propias de este nivel. Hay que aprender a ser estudiante.

Si bien es cierto que es finalmente el alumno quien obtendrá resultados positivos por sus propios medios y esfuerzos, necesita apoyo en este recorrido. La Universidad es responsable como institución de orientar a todos los estudiantes desde el ingreso hasta el egreso. Las acciones estarán centralizadas en los siguientes propósitos:

- Contribuir a la integración del alumno que ingresa en la UNSAdA mediante la clarificación de sus objetivos personales, educativos y vocacionales, optimizando así las oportunidades de aprendizaje.
- Favorecer la integración social de los grupos dentro de la institución.
- Asesorar a los alumnos sobre las metodologías adecuadas para un mejor rendimiento en el proceso de aprendizaje.
- Reorientar a los alumnos para los cambios de carrera en caso de que sea necesario.
- Detectar dificultades personales que entorpezcan el rendimiento del estudiante e indicar las estrategias para superarlos.
- Promover la integración y la inclusión laboral del egresado.

## 6.1. Ingreso, permanencia y egreso

Entre las metas vinculadas con el ingreso a la Universidad, la UNSAdA procurará la formación de

los alumnos en las competencias necesarias para incorporarse, actuar y mantenerse en la Universidad. Esto remite a la integración de saberes, de estrategias de conocimiento y actitudes que permitan hacer y actuar, comunicar ideas, buscar alternativas, tomar decisiones y hacerse cargo de ellas en diferentes situaciones de la vida social, institucional, personal y profesional. Las actividades desarrolladas por el área se coordinarán con la Secretaría Académica de la Universidad y estarán orientadas fundamentalmente a la difusión de la información relacionada con las actividades extracurriculares que se desarrollen en el ámbito de la Universidad. También se difundirá la información necesaria para que los alumnos accedan a los sistemas de becas que otorgan instituciones públicas y privadas para desarrollar estudios de grado y posgrado, dentro y fuera del país.

## 6.2. Deporte y recreación

La UNSAdA dará impulso a la práctica deportiva y física en general, como complemento integral del desarrollo intelectual, mediante distintas propuestas para los diferentes grupos y edades de la comunidad universitaria. Esto tendrá como objetivos generales:

- Promover el cuidado de la salud y mejorar la calidad de vida de los alumnos y del personal universitario.
- Fomentar la práctica de una actividad física sistemática.
- Lograr en el futuro una identidad deportiva en los alumnos, como representantes de sus carreras o de la Universidad.
- Favorecer la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria.

Los espacios de recreación constituirán un valioso canal de socialización y de integración a la vida universitaria. Para llevar adelante las acciones requeridas por el área, se firmarán convenios con instituciones deportivas locales a fin de cubrir las necesidades identificadas, tanto en lo referente al esparcimiento y recreación como en lo relacionado con competencias deportivas internas y externas de alumnos, docentes y no docentes de la Universidad.

## 6.3. Empleo y pasantías

La Ley Nacional de Pasantías, N.º 26427 crea el Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional, unificando las leyes y decretos de pasantías que existían hasta el año 2009 en una sola normativa. En el artículo 2 de la ley se define como pasantía “al conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas”.

En este marco, la UNSAdA desarrollará un Programa de Pasantías Educativas Rentadas cuyo objetivo será que los estudiantes participen en actividades profesionales y científicas relacionadas con el proyecto curricular de cada una de las carreras que ofrezca la Universidad.

Para el desarrollo del programa se firmarán convenios con empresas, industrias, profesionales e

instituciones públicas de la región que contemplen el compromiso de promover la formación académica con la inserción en el mercado de trabajo. En este sentido, tanto la Universidad como su contraparte asignarán a un tutor que orientará la labor de los estudiantes y acompañará el desarrollo de las distintas actividades velando por el cumplimiento de los objetivos del programa. Este programa complementará su accionar con un Programa de Vinculación con el Mercado Laboral, para producir el impacto favorable proyectado.

## 6.4. Programa de Vinculación con el Mercado Laboral

Este programa tendrá como objetivo lograr que los estudiantes y graduados de la UNSAdA cuenten con ámbitos de acercamiento con el medio productivo e industrial de la región para su futura inserción laboral.

En ese sentido, se desarrollarán acciones que faciliten el acceso a la experiencia profesional y al mercado laboral, de manera complementaria con el Programa de Pasantías Educativas Rentadas. Entre las diversas estrategias para el cumplimiento de los objetivos se detallan:

- La organización de reuniones con empresas y organismos para obtener datos sobre las necesidades de recursos humanos para el desarrollo productivo local y regional y definir colaborativamente estrategias conjuntas de trabajo.
- La vinculación directa entre las organizaciones y los estudiantes de la Universidad para poder conectar la demanda existente. Se realizarán muestras en las que las organizaciones tendrán un espacio asignado para que los estudiantes interesados puedan acercarse para intercambiar información. En el marco de esta actividad se realizarán charlas y talleres dirigidos a los estudiantes en temas como presentación a una entrevista laboral, planificación de búsquedas laborales, confección del CV, talleres sobre las exigencias del mercado laboral en la actualidad, etc.
- El diseño de un espacio en la web de la Universidad donde las organizaciones, estudiantes y graduados puedan informarse sobre búsquedas laborales y pasantías educativas.
- La creación de una bolsa de trabajo para facilitar el acceso a un empleo acorde con los conocimientos que poseen. Para ello se actualizará de modo permanente una base de datos integrada por alumnos y graduados interesados en el servicio, y entidades oferentes de puestos de trabajo. Se publicitarán demandas de empleo y pasantías solicitadas. Asimismo, se realizará el seguimiento de quienes accedan a los puestos de trabajo y pasantías.

## 6.5. Becas

La Secretaría de Extensión Universitaria difundirá la información necesaria para promover el acceso a los sistemas de becas de ayuda económica para desarrollar estudios de grado y posgrado, dentro y fuera del país, que otorgan instituciones públicas y privadas.

Asimismo, la UNSAdA orientará sus esfuerzos en procurar el apoyo económico de empresas e instituciones con el objetivo de generar un sistema de becas destinadas a alumnos con dificultades económicas y becas de estímulo para alumnos y graduados destacados.

## 6.6. Programa de atención preventiva de la salud en la comunidad universitaria

Los procesos de salud-enfermedad son complejos e involucran no solo al sistema sanitario y a los individuos, sino también al sistema educativo, a los gobiernos y a la sociedad en su conjunto. Desde el área de Bienestar Universitario se colaborará en el cuidado integral de la salud de sus estudiantes a través del cuidado preventivo de la misma.

El objetivo principal de este programa será promover el cuidado integral de la salud no solo de los estudiantes, sino de toda la comunidad universitaria, a través de la prevención y la promoción de estilos de vida saludables que acompañen al desarrollo personal.

Entre las acciones previstas, se facilitará el acceso a información y a los servicios de salud a través de la generación de ámbitos institucionales que posibiliten la prevención, la promoción de la salud y la construcción de estilos de vida saludables. También se establecerán estrategias para el control médico de salud para la práctica de deportes.

En el marco institucional de la Universidad se organizarán talleres y charlas informativas sobre violencia de género, controles de glucemia, hipertensión arterial y factores de riesgo, testeo de HIV, etc. Asimismo, se organizarán talleres de reanimación cardiopulmonar, concientización sobre donación de sangre y donación de órganos.

La meta es promover estilos de vida saludables, así como también lograr un entorno que permita a todos vivir y relacionarse saludablemente dentro y fuera de la Universidad como agentes promotores de cambio en sus entornos. Para ello se impulsará la conformación de redes con diversos efectores públicos y ONG dedicados a la salud y a la educación.

## 7. Líneas estratégicas y acciones

### 7.1. Línea estratégica 1: Creación de los programas de extensión universitaria

#### ***Fundamentación y descripción***

Una Universidad debe desarrollar acciones conjuntas y simultáneas respecto de sus tres actividades esenciales: la enseñanza, encargada de formar los recursos humanos que la sociedad utilizará en el futuro y de mantenerlos permanentemente actualizados; la investigación, que implica la generación del conocimiento y la aplicación práctica del ya disponible; y la extensión, que es la manera de transmitir a la sociedad, en forma directa e inmediata, todo el capital cultural que la Universidad posee, así como de recibir de esta los saberes, conocimientos y realizaciones originadas en su interior y por sus propios medios.

En estas condiciones la extensión universitaria, desarrollada en su amplísima gama de posibilidades, es la herramienta más poderosa de que dispone la Universidad para hacer realidad el concepto de pertenencia, dado que es mediante ella que se alcanza la real inserción social y se cumple acabadamente su misión.

La extensión universitaria de la UNSAdA basará su trabajo en la complementación, la asistencia y el acompañamiento de los procesos sociales, políticos, económicos y culturales de la comunidad de su área de influencia, adelantándose a ellos de ser posible, en lo que respecta a la preparación de actores y desarrollo de situaciones que colaboren con el crecimiento de la región.

En ese sentido, los programas de extensión universitaria, tal como se expresó en el punto 5 del presente capítulo, constituyen una herramienta privilegiada de gestión en el área: abordan problemáticas de relevancia no solo para la Universidad, sino también para la sociedad, ya que atienden sus demandas y muchas veces surgen de ellas mismas. Esto implica que el desarrollo de estos programas no esté limitado en el tiempo, sino que se sostenga mientras exista la necesidad que les da origen.

Estos programas hacen posible plasmar muchos de los lineamientos de la estrategia institucional de la UNSAdA. Deberán contar con direcciones o coordinaciones que tendrán como tarea la planificación y ejecución de las actividades. Asimismo, deberán promocionar las actividades e identificar los actores universitarios y extrauniversitarios que las llevarán a cabo.

Los programas de extensión suelen adquirir diferentes modalidades, a saber: proyectos de extensión de interés social, de interés institucional; proyectos de extensión de cátedras; de acciones en el territorio; voluntariado universitario; cursos y talleres de formación y capacitación, etc. Presentan la característica común de estar relacionados con el desarrollo social, ya que cada uno atiende problemáticas identificadas en sector o estrato social y localizadas en un territorio determinado.

A través del desarrollo de estos programas, la UNSAdA legitimará su presencia en la sociedad, vinculándola con el conocimiento, colaborando en parte y a la vez permitiendo la igualdad de oportunidades en el acceso a la capacitación, para así alcanzar igualdad de oportunidades en el acceso a una mejor calidad de vida.

### **Objetivos**

Promover la creación de Programas de Extensión Universitaria, para el desarrollo de diferentes acciones, mediante la participación de docentes, alumnos y no docentes, para transmitir y transferir los conocimientos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la población.

## **7.2. Línea estratégica 2: Promoción de las acciones del bienestar universitario**

### **Fundamentación y descripción**

La Universidad pública constituye un instrumento imprescindible en la construcción de un país democrático e integrado, con ideales de paz, justicia y libertad. El bienestar universitario comprende diferentes áreas cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad universitaria e incluye una gran variedad de programas y propuestas para llevarlo a cabo.

Los programas y actividades vinculados con el bienestar universitario de la UNSAdA buscarán garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a los estudios de grado y en la permanencia de los estudiantes en la Universidad hasta finalizarlos. Además, organizará espacios para el deporte y la recreación como medios para estrechar los vínculos entre los actores universitarios; y creará

mecanismos para que los estudiantes puedan completar su formación en ámbitos profesionales y laborales de calidad.

Asimismo, la UNSAdA procurará mejorar las condiciones de los estudiantes que se encuentren en una situación vulnerable, a fin de proporcionar bienestar universitario de manera plena. Buscará contribuir a la satisfacción de las necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria, tanto en lo que respecta a carencias como en relación con sus potencialidades.

Con este fin, gestionará la construcción de espacios y condiciones propicias para el desarrollo físico y psicológico de todos los miembros de la Universidad con la intención de fortalecer el sentido de pertenencia con la institución. El bienestar universitario no solo está dirigido a los individuos, sino que apela a la construcción colectiva del *ethos* universitario como un complejo entramado relacional.

### **Objetivos**

Garantizar, en condiciones de igualdad de oportunidades, el ingreso, la permanencia y el egreso de los estudiantes. Mejorar la inserción de los estudiantes, los docentes y los no docentes en la comunidad universitaria.

## **7.3. Línea estratégica 3: Expansión regional de la extensión universitaria de la UNSAdA**

### **Fundamentación y descripción**

La integración de la Universidad con el territorio puede ser abordada desde múltiples dimensiones. Pero para que los aportes de la Universidad en esta integración generen impactos favorables es importante que se la visibilice como uno de los actores privilegiados en el escenario local y regional.

La extensión universitaria es una herramienta clave para establecer un contacto permanente entre la Universidad y la sociedad a fin de intervenir en el diseño de políticas públicas basadas en las necesidades y las demandas de la región. Por ello es fundamental la articulación interinstitucional e intersectorial entre ambas partes.

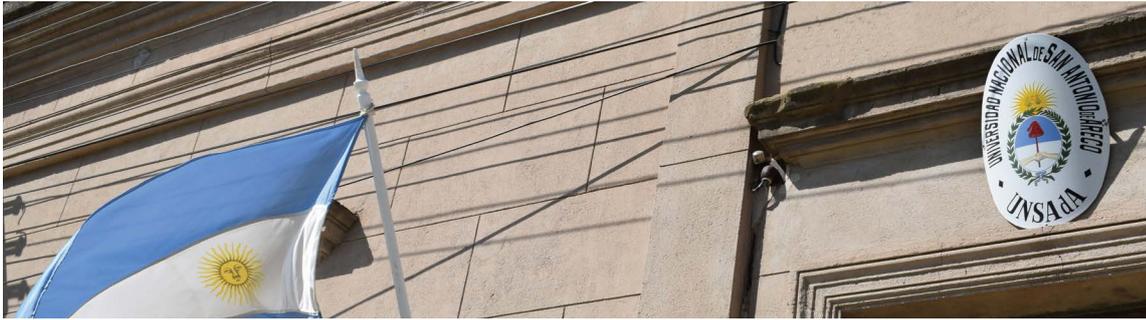
De esta manera la UNSAdA debe contribuir desde la educación, el conocimiento y el pensamiento crítico a la sociedad y el Estado, abordando los más diversos y complejos problemas sociales, culturales y productivos, y sumando esfuerzos al campo de las políticas públicas en sus diferentes jurisdicciones. Desde la práctica extensionista deben identificarse distintos momentos de intervención en el territorio.

### **Objetivo**

Desarrollar y fortalecer la extensión universitaria mediante la vinculación con el medio local y regional a través de procesos de intercambio abiertos a las demandas de la sociedad.

## 8. Referencias

- Bandres, E. (mayo 2011). "¿Están los universitarios listos para el mercado de trabajo?". *Boletín IESALC de Educación Superior* N.º 216. Recuperado de [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2696%3Aiestan-los-universitarios-listos-para-el-mercado-de-trabajo&catid](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2696%3Aiestan-los-universitarios-listos-para-el-mercado-de-trabajo&catid)
- Clark, B. (1993). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana–Azcapotzalco.
- De Sousa Santos, B. (2005). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Fagundes, J. (1986). *Universidades e compromisso social*. Campinas: Editorial de UNICAMP.
- Frondizi, R. (1971). *La Universidad en un mundo de tensiones: misión de las Universidades en América Latina*. Buenos Aires: Paidós.
- Gibbons, M. (1998). *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Estudio preparado para la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO de 1998.
- Ley 24521. Ley de Educación Superior. Sancionada: 20 de julio de 1995. Promulgada: 7 de agosto de 1995.
- Ley 26427. Ley Nacional de Pasantías. Sancionada el 26 de noviembre de 2008. Promulgada de hecho el 18 de diciembre de 2008.
- Ley 27204. Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior. Sancionada: 28 de octubre de 2015. Promulgada: 9 de noviembre de 2015.
- Lima, L. (2012). *Génesis y desarrollo de la UNNOBA. Una Universidad del siglo XXI*. Buenos Aires: UNNOBA.
- Llomovatte, S., Naidorf, J. y Pereyra, K. (2009). *La Universidad cotidiana. Modelos y experiencias de transferencia social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Pereira Paiva, V. (1974). "Extensión universitaria en Brasil". *Nueva Sociedad*, 15, pp. 6-83.
- Tünnennann Bernheim, C. (1998). "La Reforma Universitaria en Córdoba". *Educación Superior y Sociedad*, 9(1). Recuperado de <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/viewFile/306/258>
- UNESCO (1988). "Las exigencias del mundo del trabajo", documento complementario a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO. Recuperado de <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/wwork-s.html>
- UNESCO (1998). "Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. Visión y acción". Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, Francia.



## Capítulo 7 | Infraestructura, equipamiento y biblioteca

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Infraestructura</b>               | <b>3</b>  |
| 1.1. Sede Güiraldes                     | 4         |
| 1.2. Sede Rivadavia                     | 6         |
| 1.3. Sede del Rectorado                 | 7         |
| 1.4. Sede Administrativa Baradero       | 9         |
| 1.5. Centro Universitario Baradero      | 10        |
| 1.6. Construcción de la UNSAdA          | 11        |
| 1.7. Otras infraestructuras disponibles | 12        |
| <b>2. Equipamiento</b>                  | <b>16</b> |
| <b>3. Biblioteca</b>                    | <b>16</b> |
| 3.1. La biblioteca de la UNSAdA         | 17        |

## 1. Infraestructura

El plan de infraestructura de la UNSAdA está orientado a la consolidación progresiva de la planta edilicia de la Universidad (edificios y campo para actividades universitarias) la cual deberá contener el futuro crecimiento y las transformaciones académicas y científico-tecnológicas que tendrán lugar en ella. El plan de desarrollo físico de corto, mediano y largo plazo se estructura en torno a tres estrategias principales:

1. Alquiler de inmueble para el funcionamiento inicial de las actividades: Sede del Rectorado y Académica.
2. Firma de convenios de uso y/o comodato con diferentes instituciones para el desarrollo de las actividades.

Construcción de la planta funcional en un predio de propiedad de la Universidad.

En primer lugar, a los efectos de establecer la sede donde, en una primera instancia, funcionaron las primeras funciones y actividades universitarias -el Rectorado, la coordinación del proyecto institucional y las áreas administrativas y académicas de apoyo-, se alquiló la propiedad sita en la avenida Güiraldes N.º 689 de la ciudad de San Antonio de Areco.

En dicha construcción se realizaron obras menores de refacción para hacer posible la instalación del Rectorado y sus dependencias. Asimismo en la propiedad se adecuaron algunos espacios para atender el dictado de clases, en vistas del inicio de las actividades académicas en el mes de febrero de 2017.

Con respecto a la firma de convenios con instituciones de la región, la UNSAdA, el Consejo Escolar y la Unidad Ejecutiva de Gestión Distrital (UEGD) de San Antonio de Areco mantuvieron oportunamente un diálogo fluido a fin de determinar en conjunto los espacios físicos en las instituciones educativas públicas de la ciudad que se hubieran podido utilizar, en el caso de requerirlo. Durante el período de elaboración del Proyecto Institucional pusieron a disposición sus instalaciones las siguientes instituciones:

- Escuela Técnica N.º 1 Enriques M. G. de Laplacette.
- Escuela de Educación Secundaria N.º 1 (ex Colegio Nacional Juan Hipólito Vieytes).

- Centro Educativo Complementario N.º 801.
- Colegio San Antonio.

El proceder por parte de las autoridades educativas de la ciudad expresan el apoyo a las actividades universitarias en función de los antecedentes y el compromiso que la sociedad de San Antonio de Areco mantiene con la educación en todos sus niveles.

Además de poner sus infraestructuras a disposición de la Universidad, estas instituciones también le proporcionaron -y continúan proporcionando en la actualidad- sus capacidades docentes a fin de diseñar e implementar políticas de articulación entre el nivel secundario y el superior.

Con respecto a la construcción de una planta funcional, esto involucra la adquisición de un predio por parte de la Universidad. Para ello se llevó adelante un proceso de identificación de parcelas, no solo en la ciudad de San Antonio de Areco, sino también en las localidades de Duggan, Villa Lía y Vagues, que se encuentran en el área rural del partido de San Antonio de Areco, a pocos kilómetros de la ciudad cabecera.

Duggan está ubicado en el kilómetro 128 de la Ruta nacional N.º 8, a 20 km de la ciudad de San Antonio de Areco. Tiene una población de alrededor de 600 habitantes. En esta localidad se encuentra la Escuela Agraria N.º 1, y la Unidad Demostrativa de la Agencia de Extensión Rural que el INTA tiene en San Antonio de Areco.

Villa Lía tiene actualmente una población de 1200 residentes. Se encuentra a 24 km de la cabecera del distrito sobre la Ruta provincial N.º 41. Muchos de los habitantes de este “pueblo de inmigrantes” fueron los protagonistas de la historia y la cultura de la zona.

La localidad de Vagués está ubicada a 19 km de San Antonio de Areco, en el cruce de las rutas 8 y 41. Su población es mayormente rural. Se destaca la permanencia del edificio de la estación de ferrocarril, fundada en el año 1884 por el Ferrocarril Central Argentino y que funcionó hasta el año 1992. En abril de 2012 el edificio y el predio de la vieja estación pasaron a manos del municipio de San Antonio de Areco. Allí funciona hoy el Centro de Interpretación Ferroviario de Vagués.

El plan de desarrollo contempla el proyecto de un campus universitario donde se concentrarán las actividades académicas, científico-tecnológicas y de extensión de la Universidad. No obstante ello, está previsto el funcionamiento del Rectorado en un edificio propio, en el centro de San Antonio de Areco.

## 1.1. Sede Güiraldes

**Dirección: Avenida Güiraldes 689 – San Antonio de Areco**

### **Características**

**Superficie total del terreno: 1.040 m<sup>2</sup>. Superficie total construida: 540 m<sup>2</sup>.**

## Planta: Superficie | Destino

Un aula: 40 m<sup>2</sup>.

Un salón de usos múltiples: 100 m<sup>2</sup>.

Un laboratorio de informática de 24 puestos de trabajo (40m<sup>2</sup>); 1 laboratorio de informática y tecnologías aplicadas de 12 puestos de trabajo (30m<sup>2</sup>).

Área de servicios: 80 m<sup>2</sup>.

Dependencias administrativas, técnicas y académicas y sanitarias: 250 m<sup>2</sup>.

## Memoria descriptiva

En la Sede Güiraldes funciona actualmente el Rectorado, las áreas administrativas y académicas de apoyo, aulas para el dictado de clases y laboratorios de informática. Se trata de una propiedad alquilada, sita en Avenida Güiraldes N.º 689, que se encuentra a pocas cuadras del centro de la ciudad. Esta ubicación es ideal para el desarrollo de las actividades vinculadas con esta primera etapa de organización y puesta en marcha de la Universidad.

La casa es una propiedad antigua, que mantiene su fachada original, en consonancia con la propuesta edilicia tradicional de San Antonio de Areco, y que se transforma entonces en un símbolo del vínculo de la Universidad con la identidad local, rescatando la imagen tradicional de la ciudad.

La propiedad cuenta con doce ambientes aptos para la instalación de oficinas, salas de reunión, un salón de uso múltiples y espacios destinados a la docencia y servicios.

Durante el año 2016 se planteó una intervención de obras menores en la propiedad, destinadas a la puesta en valor y al funcionamiento tecnológico de la sede. La casa posee todos los servicios; el alquiler pactado es por tres años con opción a ser renovado.



Imagen de la Sede del Rectorado

## 1.2. Sede Rivadavia

**Dirección: Rivadavia y avenida Quetgles – San Antonio de Areco**

### **Características**

**Superficie total del terreno: 1250 m<sup>2</sup>. Superficie total construida: 320 m<sup>2</sup>.**

### **Planta: Superficie | Destino**

Dos aulas: 80 m<sup>2</sup>.

Un salón de usos múltiples: 160 m<sup>2</sup>.

Área de servicios: 32 m<sup>2</sup>.

Dependencias administrativas, técnicas y académicas y sanitarias: 54 m<sup>2</sup>.

### **Memoria descriptiva**

La sede académica Rivadavia de la UNSAdA funciona en el edificio en donde el Centro Universitario Areco (CUA) inició las actividades universitarias en la ciudad, y que dieron origen al proyecto de creación de la Universidad.

Durante el mes de abril de 2018, por unanimidad el Honorable Consejo Deliberante habilitó a la Intendencia de la ciudad a ceder las instalaciones del Centro Universitario a la Universidad. Este acuerdo representó un acontecimiento muy significativo para afianzar a la UNSAdA en el territorio, demostrando de esta manera un profundo compromiso con el desarrollo y crecimiento de la educación pública, y permitiendo el acceso a los estudios universitarios a cientos de jóvenes de la ciudad y la región.

El edificio está ubicado en un predio que se conoce como la “manzana educativa” de San Antonio de Areco, dado que allí también están instaladas la Escuela Técnica N.º 1 Enríques M. G. de Laplace y la Escuela Secundaria Municipal Manuel Belgrano.

La primera etapa del edificio se construyó con fondos de la Nación a través de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos de la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio de Planificación Federal.

Presenta una construcción en una sola planta cuyo frente da a la avenida Quetgles, pero su acceso principal se encuentra sobre uno de sus laterales, en calle Rivadavia, mediante el cual se accede al salón de usos múltiples. Desde allí se entra al sector de atención de alumnado y de administración, que funciona también como sala de reuniones.

La estructura comprende un laboratorio de computación, un salón de usos múltiples, dos aulas para alumnos, con diferentes capacidades cada una, dependencias y área de servicios.



Imagen de la Sede Rivadavia

### 1.3. Sede del Rectorado

**Dirección: Alvear 444 – San Antonio de Areco**

#### **Características**

**Superficie total del terreno: 1.870 m<sup>2</sup>. Superficie total construida: 550 m<sup>2</sup>.**

#### **Planta: Superficie | Destino**

Un salón de usos múltiples: 100 m<sup>2</sup>.

Cinco ambientes: 40 m<sup>2</sup> cada uno

Área de servicios.

Dependencias administrativas, técnicas y académicas y sanitarias.

#### **Memoria descriptiva**

La UNSaA adquirió durante el año 2017 una casona sita en Alvear 444, donde funcionará la futura Sede del Rectorado, entre otras dependencias planificadas; se encuentra ubicada en un lugar estratégico en el casco histórico, muy cerca de uno de los accesos principales a la ciudad.

Se trata de una propiedad antigua, de alto contenido histórico y valor patrimonial, conocida popularmente como “La Yegua Baya”; mantiene su fachada original, al igual que muchas propiedades vecinas de la zona, en concordancia con la estética edilicia tradicional de San Antonio de Areco.

Esta esquina de Alvear y Zapiola fue construida en 1909 con la doble finalidad de casa de familia y almacén, con entrada principal en la ochava, que resultó ser uno de los comercios más concurridos y acreditados de la zona. Como servicio adicional ofrecía reparto a campo con una “jardinera” que era tirada por una yegua “baya”, que dio finalmente su nombre al almacén.

Con el paso del tiempo, esta propiedad fue cambiando de dueños y de funcionalidad. Tanto es así que durante varios años, sus propietarios abrieron la casona en repetidas oportunidades para la realización de espectáculos culturales para toda la comunidad.

Ese espíritu de espacio abierto que tuvo la propiedad desde sus orígenes, revivirá a partir de esta nueva funcionalidad que le aportará la Universidad, a través de las actividades académicas y culturales que se organicen en dicho ámbito.

La propiedad cuenta con cinco ambientes, salas de reunión, un salón de usos múltiples y espacios destinados a la docencia y servicios. Durante el año 2017 se planteó una intervención de obras menores en la propiedad y se limpió la misma, dejándola preparada para iniciar el proceso de refuncionalización, reciclaje y restauración.



Imagen de la futura Sede del Rectorado

## 1.4. Sede Administrativa Baradero

**Dirección: Bolaños 1637 – Baradero**

### Características

**Superficie total del terreno: 750 m<sup>2</sup>. Superficie total construida: 360 m<sup>2</sup>.**

### Planta: Superficie | Destino

Seis oficinas: 180 m<sup>2</sup>.

Una sala de reuniones: 60 m<sup>2</sup>.

Área de servicios: 120 m<sup>2</sup>.

Memoria descriptiva

La Sede Administrativa Baradero de la UNSAdA funciona en un lugar estratégico, dado que está ubicada frente al edificio del Centro Universitario Baradero (CUB), donde se iniciaron las actividades académicas en la ciudad.

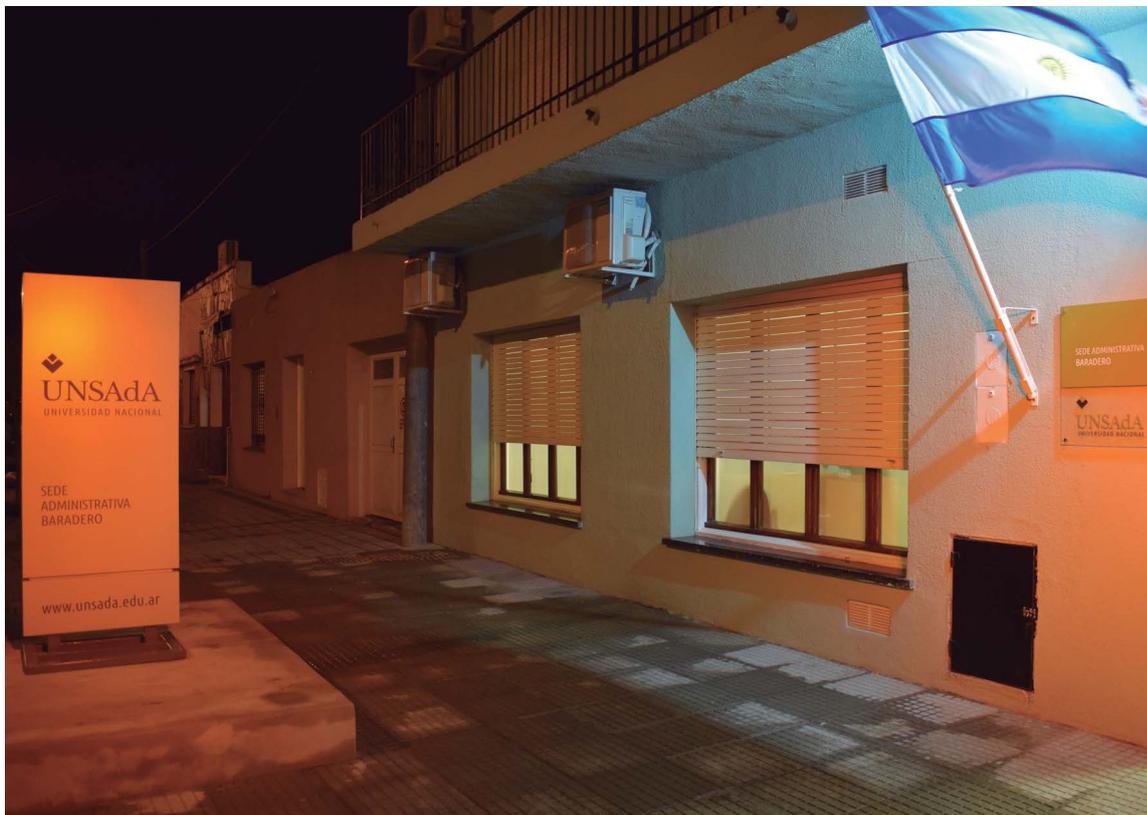


Imagen de la Sede Administrativa Bolaños

El edificio fue adquirido por la Universidad durante el año 2017, y presenta una construcción en dos plantas, que fueron acondicionadas manteniendo la estructura original, con el objetivo de dar respuesta a las nuevas necesidades de la administración universitaria.

Tiene un único ingreso, por el cual se accede a la recepción y desde allí a las oficinas de la Secretaría Económico-Financiera: Oficina de Compras y Contrataciones, de Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería. También funciona la oficina de la Asesoría de Asuntos Legales.

En la planta alta se ubica la oficina del Rectorado y una sala de reuniones. El edificio cuenta con dependencias de servicios y lugar de almacenamiento y archivo de documentación.

## **1.5 Centro Universitario Baradero | CUB**

**Dirección: Thames 1499 – Baradero**

### **Características**

**Superficie total construida: 360 m<sup>2</sup>.**

### **Planta: Superficie | Destino**

Una sala de reuniones: 60 m<sup>2</sup>.

Dos aulas: 120m<sup>2</sup>.

Un laboratorio: 30 m<sup>2</sup>

Área de circulación y de servicios: 150 m<sup>2</sup>.

### **Memoria descriptiva**

Frente a la Sede Administrativa de la UNSAdA está ubicado el Centro Universitario Baradero (CUB). Se trata de una construcción moderna, que la Intendencia de la ciudad de Baradero habilitó durante el año 2016 para el dictado de carreras.

Cuenta con dos aulas para 40 personas cada una estimativamente, un laboratorio de informática con 10 puestos de trabajo -los que pueden compartirse-, sala de reuniones, espacio de atención al público y administración, espacios de circulación y demás dependencias.

En el mes de noviembre de 2016 la Municipalidad de Baradero y la UNSAdA suscriben el convenio para el dictado de carreras universitarias en dicho ámbito, y al que la Universidad accede a través de un comodato de uso.

La población de Baradero respondió muy favorablemente a la presencia de la Universidad en la ciudad, y en este sentido, durante el mes de noviembre de 2017, por unanimidad el Honorable Consejo Deliberan-

te habilitó a la Intendencia de la ciudad a donar un terreno para la construcción de una sede universitaria, denominado catastralmente como Circ. I, Sección A, Mza. 73, ubicado sobre la calle Gallo entre Thames y Oroarque, a favor de la Universidad. La ubicación de este terreno es estratégica, dado que se encuentra a continuación de las instalaciones del Centro Universitario.

Esta donación también representó un acontecimiento muy significativo para afianzar a la UNSAdA, ya que es de vital importancia para las presentes y futuras generaciones de ciudadanos de la región respecto del acceso a los estudios superiores universitarios.



Imagen del Centro Universitario Baradero

## 1.6. Construcción de la UNSAdA

### Memoria descriptiva

El edificio de la UNSAdA se ubicará en un predio de propiedad de la Universidad; para ello se está llevando adelante un relevamiento detallado de una serie de lotes sin construcciones preexistentes, para su adquisición.

### Descripción del proyecto

El proyecto previsto se desarrollará en una manzana de 10000 m<sup>2</sup> (100 x 100): dentro de ella se situará

una construcción de 8500 m<sup>2</sup> cubiertos (5500 m<sup>2</sup> en planta baja y 3000 m<sup>2</sup> en planta alta) en dos bloques. En uno de ellos se llevan a cabo las actividades propiamente académicas y vinculadas con el dictado de clases, mientras que en el otro se desarrollan las actividades relacionadas con la administración y el gobierno de la Universidad. En el centro se ubica un patio que permite una fluida comunicación entre ambos bloques.

En el esquema de distribución, la edificación noroeste se encuentra a la derecha del acceso principal y, en esquema de doble crujía, la administración, en comunicación directa con el hall de acceso, las oficinas correspondientes a las áreas económica, de infraestructura, de comunicación, mesa de entradas, de investigación; desarrolladas en dos plantas.

En la planta alta, sobre el hall de acceso, está la biblioteca. Desde este lugar, se tiene vista tanto hacia el ingreso como hacia el patio central y toma una posición de relevancia dentro del conjunto. Hacia la izquierda se desarrollan, en una planta, las áreas de vinculación con la comunidad relacionadas con la extensión universitaria; también se encuentran en esta ala de la edificación el comedor universitario y el área de deportes. Esta última cuenta con un espacio destinado a gimnasio, con todos los servicios (baños y vestuarios, depósitos, graderías para espectadores, etc.).

La edificación ubicada al sureste cuenta con los laboratorios y gabinetes de investigación. Se encuentran en este sector del edificio las aulas y todas las oficinas relacionadas con el área académica de la UNSAdA, desarrollándose un total de quince aulas con diferentes capacidades (50 personas, 100 personas, aulas-taller y laboratorios para 150 personas y un aula magna para 300 personas).

En relación directa con el ingreso y, entendiendo que su función está más relacionada con un público que no necesariamente se vincula a diario con las actividades universitarias, se desarrolla el auditorio/SUM, enfrenteado con el sector de deportes, cuyas características de uso se asemejan en cuanto al tipo de usuarios.

Si bien el lugar donde se inserte la edificación y su morfología urbana serán los que definan la morfología estilística del nuevo edificio, cabe destacar que la edificación de la UNSAdA estará proyectada de manera tal que se respeten en ella los cánones estilísticos de la ciudad. De este modo, se buscará que esta construcción se funda con la arquitectura de la ciudad con la intención de que se convierta en parte del lugar en el que se implanta, acompañando así los procesos históricos de la ciudad, tomándose de su historia para ligar a partir de ella el futuro de ambas.

## 1.7. Otras infraestructuras disponibles

**Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) | Agencia de Extensión Rural San Antonio de Areco**

**Dirección: Zapiola N.º 237**

**Planta: Superficie | Destino**

Dependencias administrativas y técnicas.

Un salón de usos múltiples.

Cuatro boxes para investigadores y sala de reunión.

Áreas de servicios.

Hall y circulación.

## **Memoria descriptiva**

La Agencia de Extensión Rural (AER) de San Antonio de Areco es una de las catorce agencias que depende funcionalmente de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino (EEAP). De acuerdo con el convenio marco firmado entre el Centro Regional Buenos Aires Norte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (CRBAN INTA) y la UNSAdA, cuyo objeto es establecer un marco de actuación en el que ambas instituciones colaboren para llevar adelante actividades científicas y cooperación académica, la disponibilidad de las instalaciones ofrecida por el INTA a la UNSAdA (edificios y campo experimental) hacen que sea pertinente incluirlo en este apartado.

La agencia está ubicada en el centro de la ciudad, y su unidad demostrativa se ubica a 18 km sobre la Ruta N.º 8, en dirección al noroeste de la provincia de Buenos Aires. Desde esta agencia se conducen ensayos y experiencias de campo, de acuerdo con los proyectos en marcha, que producen información técnica para toda el área pampeana y, en algunos rubros, para otras zonas del país.

El edificio donde tiene sede la agencia es una obra moderna, que fue construida siguiendo la línea arquitectónica del edificio central de la EEA Pergamino.

El edificio se divide funcionalmente en dos áreas:

- Área pública: con un hall de entrada a través del cual se accede a las dependencias administrativas y técnicas, y al salón de usos múltiples, que se utiliza habitualmente como espacio para capacitación y desarrollo de jornadas técnicas. Este salón tiene también una entrada independiente.
- Área técnica: incluye una sala de reuniones, oficinas de técnicos, aula de estudio, sala de trabajo, boxes para investigadores, cocina y sanitarios.

Las autoridades de ambas instituciones establecieron el uso compartido del salón de usos múltiples, la sala de reuniones y dos boxes de investigación para uso exclusivo de la UNSAdA. También, se compartE el acceso a la unidad demostrativa, a través de un convenio específico para el desarrollo de actividades.

De acuerdo con los convenios firmados, es importante hacer referencia a otras instituciones que acordaron con la UNSAdA el desarrollo de estudios, investigaciones y acciones para dar respuestas a las necesidades sociales, académicas y culturales de la región. Debido al perfil de algunas de las actividades previstas, fundamentalmente en el área académica y de extensión cultural, este apoyo resulta de gran importancia para el desarrollo del accionar universitario en la región.



Imágenes de la Agencia de Extensión de San Antonio de Areco (CRBAN INTA)

### **Museo Las Lilas de Areco**

El museo Las Lilas de Areco presenta una valiosa selección de obras originales del conocido y popular artista don Florencio Molina Campos (1891-1959). Acuarelas, pasteles y témperas que abarcan sus diferentes etapas artísticas, junto con afiches publicitarios, chapas y algunos objetos personales componen el patrimonio artístico y cultural que se exhibe al público.

A través de esta iniciativa, la Fundación Las Lilas, además de difundir la obra del pintor, busca suscitar interés en toda la comunidad local, regional e internacional por la cultura y el arte argentinos, a través de exposiciones y conferencias sobre diversos géneros y expresiones artísticas, desde la época precolombina hasta la actualidad.

Desde la creación de la UNSaA el museo ha dispuesto sus instalaciones para el desarrollo de diferentes actividades culturales, organizadas conjuntamente con la Universidad.

### **Instituto Santa María de la Asunción**

El Instituto Santa María de la Asunción es una institución educativa que tiene sus antecedentes en el siglo pasado, y forma parte de un gran capítulo en la historia de la educación de San Antonio de Areco. Con el objeto de fortalecer la formación práctica y experimental de los estudiantes de la Universidad que cursan las asignaturas del Departamento de Ciencias Naturales y Exactas, durante el año 2017 la UNSaA y el Instituto suscribieron un convenio de uso del laboratorio de ciencias básicas -propiedad de este último- para la realización de algunas de las prácticas previstas por el claustro docente en el desarrollo de los espacios curriculares.

## **2. Equipamiento**

Las instituciones con las que se han firmado convenios de uso y acceso cuentan con equipamiento que permitirán el desarrollo inicial de las actividades universitarias, principalmente las vinculadas con la docencia.

No obstante, la creación de la Universidad demanda considerar la disposición de otro tipo de equipamiento para atender a futuro los requerimientos de áreas tales como investigación y posgrado, así como la expansión de las actividades de docencia y extensión.

En cuanto al equipamiento informático, del relevamiento realizado, surge que es adecuado en cantidad y calidad para el inicio de las actividades académicas, sin perjuicio de lo cual habrá que adquirir los recursos tecnológicos propios.

### 3. Biblioteca

La biblioteca universitaria es uno de los ejes fundamentales por los que transcurren la enseñanza y la investigación en el nivel superior. Es un elemento fundamental para alcanzar la calidad y excelencia académica que la educación superior debe tener.

En los últimos años se han producido cambios radicales que muestran una tendencia mundial a transformar los tradicionales “centros de documentación” en “sistemas de gestión de la información”. Las bibliotecas, tal como se las conoce, debieron migrar, en forma gradual, pero creciente y sostenida, desde la gestión de los recursos de información en formatos impresos a la gestión de la información digital.

En la sociedad del conocimiento, el saber es un recurso estratégico para los individuos y para la economía en su conjunto. Sin embargo, el conocimiento especializado no produce nada por sí solo, sino que llega a generar impacto cuando se lo transfiere a la sociedad y cuando potencia los procesos de innovación.

La Universidad está llamada a jugar un rol fundamental en esta función, y las bibliotecas académicas deben acompañar este proceso.

No obstante esta afirmación, la biblioteca no ha tenido en la Universidad pública argentina la centralidad que se le ha adjudicado en las Universidades europeas y norteamericanas, en las que, por ejemplo, el edificio central en los campus universitarios es la biblioteca. Durante varias décadas, la falta de equipamientos, de bibliografía y de edificios aptos para su actividad, sumado a la escasa capacitación de los recursos humanos involucrados en la gestión de sus materiales, incidió en que las bibliotecas ocuparan un lugar poco destacado en el proceso educativo.

Esta situación se ha modificado positivamente durante las últimas décadas, cuando la bibliotecología comenzó a nutrirse de otras disciplinas, como las ciencias de la computación, las matemáticas y las ciencias de la administración o gestión y la ingeniería de las organizaciones. Esto ha tenido un impacto favorable en la formación de bibliotecarios y ha permitido la adecuación de esta disciplina a la demanda de los nuevos enfoques.

Además, estos cambios fueron acompañados en el país por políticas públicas de acceso al conocimiento científico y tecnológico.

Durante el año 2002 comenzó a implementarse gradualmente la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología, como resultado de un acuerdo bilateral con Brasil, y en concordancia con la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación N.º 25467. Con la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT) en el año 2007, la Biblioteca Electrónica fue incorporada como ítem fijo dentro de su presupuesto.

Su principal objetivo es brindar acceso, a través de internet, a artículos completos de publicaciones periódicas científicas y tecnológicas, bases de datos referenciales, resúmenes y demás información bibliográfica nacional e internacional de interés para los integrantes del Sistema de Ciencia y Tecnología.

La Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología permitió que las Universidades nacionales pudieran acceder a un amplio conjunto de recursos académicos digitales sin los cuales es impensable el desarrollo de la investigación en cualquier área del conocimiento. Pero, a pesar de ello, las estadísticas indican que el uso de la misma aún no se ha generalizado en la totalidad del sistema universitario nacional.

Paralelamente, y en relación con esta problemática, surge a nivel mundial un movimiento que propone alcanzar el acceso abierto a la literatura científica y tecnológica (*open access*), es decir, lograr que todos los artículos científicos y tecnológicos estén disponibles en línea y en formato digital para que los usuarios puedan leerlos, descargarlos, copiarlos, distribuirlos, imprimirlos, buscarlos, enlazarlos y usarlos con cualquier propósito legítimo, sin que medien barreras económicas, legales o técnicas más que las que supone internet en sí misma.

En el país esta propuesta tuvo gran adhesión por parte de diversos sectores de la comunidad académico-científica, a tal punto que el MINCYT elaboró y presentó un proyecto de ley que propone la implementación del acceso abierto a nivel nacional, para todas las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCYT) que reciban financiamiento del Estado.

En el sentido de estas políticas de alcance global, las Universidades nacionales tendrán que desarrollar y sustentar repositorios digitales de acceso abierto en los que se reúna, registre, difunda, preserve y dé acceso a esas producciones. Por otra parte, los editores de publicaciones científico-académicas deberán comenzar a revisar y adecuar sus prácticas y políticas de edición en virtud de estas iniciativas mundiales.

La biblioteca universitaria, en cuanto depositaria natural de la producción generada dentro de la Universidad, verá potenciada sus funciones a partir de la posibilidad de tomar un rol protagónico en el desarrollo y mantenimiento de repositorios digitales, en conjunto con el resto de los actores involucrados en la generación, transmisión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico.

### 3.1 La biblioteca de la UNSAdA

La UNSAdA no cuenta actualmente con fondos bibliográficos. La creación de nuevas carreras de pregrado y grado y el desarrollo de las líneas de investigación presentadas requerirán la adquisición de fondos bibliográficos, tanto en cantidad como en diversidad. La adquisición se apoyará en las demandas de las actividades académicas y de investigación científico-tecnológica, así como en la cantidad de alumnos que se incorporen a las distintas carreras que se dictarán en la Universidad.

Esta modalidad, más tradicional, se complementará con un programa para la integración a redes de bibliotecas, tanto de la zona como del resto del país o del extranjero, con el objetivo de posibilitar que docentes, estudiantes, investigadores, egresados y personal administrativo y de servicios puedan acceder a la información que necesiten. Para ello, se considera una tarea prioritaria capa-

citar al personal afectado a las tareas y a los usuarios mismos, a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles.

En este sentido, la UNSAdA comenzó a entablar relaciones y firmar convenios de colaboración con bibliotecas públicas y privadas y con centros de documentación de San Antonio de Areco y de la región para establecer un plan de desarrollo del programa en etapas que hará posible que los estudiantes accedan al material de estudio hasta tanto se adquieran los volúmenes para su propia biblioteca.

El objetivo es proporcionar un marco de funcionamiento eficaz y eficiente que permita la disponibilidad bibliográfica para docentes y estudiantes.

En lo que respecta a las actividades académicas con los alumnos, el programa contemplará la apoyatura bibliográfica alternativa en las aulas, a través del material que elaboren los docentes, como cuadernillos de apoyo, material digital, etc. También utilizará la plataforma tecnológica Moodle (SIU), a partir de la cual se podrán crear comunidades de estudiantes y docentes que intercambien información y bibliografía en soporte electrónico.

Con relación a las actividades científico-tecnológicas, la UNSAdA ha firmado convenios (o se están tramitando) con:

- el Centro de Documentación de la EEA INTA de Pergamino, que por tratarse de una unidad con amplia trayectoria y gran volumen de producción, intelectual y aplicada, y de rápida difusión entre los productores, es referente nacional de otras Estaciones Experimentales Agropecuarias y de las Universidades.
- La Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCYT.
- El Servicio de Difusión de la Creación Intelectual (SEDICI), el repositorio institucional de la Universidad Nacional de La Plata, un servicio libre y gratuito creado para albergar, preservar y dar visibilidad a las producciones de las unidades académicas de la Universidad.
- Para llevar adelante los objetivos del programa, la UNSAdA formará un equipo de trabajo responsable, encargado de establecer las bases de organización y administración del plan de desarrollo del programa de biblioteca. Una de las funciones de este equipo será articular las capacidades de las bibliotecas y recursos bibliográficos de la región. Entre las actividades que se desarrollarán en el marco del programa, se destacan:
  - Primera etapa
  - Conformación del equipo de trabajo responsable del programa. Establecimiento de contactos con organismos especializados en la temática para la realización de encuentros introductorios.
  - Capacitación del equipo de trabajo en temas vinculados con políticas de acceso al conocimiento científico y tecnológico y administración de redes académicas de información y conocimiento, a cargo del personal del SIU.
  - Organización de encuentros con los directores de las bibliotecas y centros de documentación que se sumen al proyecto para compartir información y comenzar a articular capacidades.

- Realización de reuniones de trabajo para ajustar el proyecto, evaluar las propuestas de capacitación, definir el plan de adquisición de bibliografía y equipamientos, entre otros.
- Segunda etapa
- Generación de una base de datos a la que se integrarán todos los volúmenes e información con los que cuenta cada institución.
- Instalación de equipamiento que garantice a los usuarios el acceso al conocimiento científico y tecnológico.
- Asistencia a las bibliotecas y centros de documentación que articulen su accionar con el programa de la UNSAdA en las gestiones necesarias para su fortalecimiento.
- **Tercera etapa**
- Consolidación del programa de articulación de capacidades de bibliotecas y centros de documentación impulsado por la UNSAdA.
- Promoción del acceso y uso de los recursos por parte de distintos usuarios: docentes, estudiantes y otros.
- Capacitación permanente de los usuarios, a fin de aprovechar los recursos existentes en las bibliotecas y en internet.
- Formación de recursos humanos, mediante la actualización permanente que requiere la gestión de la información.

La UNSAdA considera que no es posible hacer frente a los desafíos futuros sin incorporar el concepto de red y la articulación de capacidades a la gestión de las instituciones. Pero queda claro que las redes no son solo tecnológicas, sino que tienen como base necesaria e insustituible a las personas. Por ello, la implementación de espacios de encuentro y capacitación debe ser permanente, ya que posibilita la constitución de vínculos y agiliza la dinámica en las relaciones.

Por otra parte, y contrariamente a lo expresado por algunos diagnósticos precoces, los recursos humanos y bibliotecólogos son realmente necesarios en los procesos de gestión de la información y en el mundo de internet.

La ilusión de liberación por parte de los académicos y alumnos de la intermediación de estos profesionales frente al uso de internet es solo eso: una ilusión. Por el contrario, se necesitan navegadores cada vez mejor entrenados para delegar en ellos las labores de monitoreo, navegación, búsqueda de recursos informativos y envío de información a quienes lo requieren a través de la propia red.

En cuanto a la gestión en sí, no existe nada absolutamente novedoso con relación a los elementos necesarios y deseables para administrar este programa, excepto los nuevos enfoques verificados en la actualidad: globalización, incorporación de tecnología y toma de decisiones basadas en información actualizada y confiable. Estos fenómenos les presentan a las bibliotecas universitarias un particular desafío que la UNSAdA está dispuesta a afrontar.

## **Servicios que ofrecerá la Biblioteca de la UNSaDA**

La Biblioteca ofrecerá servicios presenciales y no presenciales, los cuales se detallan a continuación:

### **Consulta en la Sala de Lectura**

La Biblioteca de la UNSaDA contará con una sala de lectura que facilitará la consulta de los fondos bibliográficos. La colección bibliográfica será de libre acceso, salvo disposiciones o normativas vigentes al efecto que prescriban la restricción o resguardo de determinado material. Se encontrará ubicada en las estanterías de libre acceso en la Sala de Lectura.

### **Acceso al catálogo en línea (OPAC)**

Permitirá dos tipos de búsqueda:

3. Búsqueda simple: permitirá buscar por palabra, autor, título o tema; filtrar por tipo de material o biblioteca en la que se espere encontrar lo buscado y ordenar los resultados de acuerdo con diferentes criterios.
4. Búsqueda avanzada: permitirá buscar por palabra, autor, título o tema, combinados con operadores lógicos que admiten armar expresiones de búsquedas complejas. Además, se podrá filtrar por tipo de material, idioma o biblioteca en la que se espere encontrar lo buscado y ordenar los resultados según diferentes criterios. El sistema despliega los resultados de la búsqueda brindando la información necesaria para su localización en el estante. También posibilita realizar reservas, guardar los resultados de la búsqueda en una bandeja o enviarlos por correo electrónico.

### **Estantes virtuales**

Un estante virtual es una lista de material bibliográfico disponible en la biblioteca de acuerdo con la bibliografía consignada en los programas de las asignaturas.

### **Préstamos domiciliarios**

Dependiendo de las características de los ejemplares, en general los préstamos se dividen en préstamo corto y préstamo largo:

- El préstamo corto se realizará con aquellos ejemplares cuyo uso reiterado aconseje restringir al máximo la amplitud de los períodos de préstamo, con objeto de que puedan ser aprovechados por el mayor número posible de usuarios.
- El préstamo largo está destinado a los ejemplares cuya utilización no revista carácter de restricción en la extensión del período de préstamo.

Aquellos ejemplares que no puedan ser objeto de préstamo podrán disponerse en régimen de consulta en sala, con libre acceso del usuario en las salas de lectura.

### **Reservas**

Se emplearán para solicitar por anticipado una obra del catálogo que en el momento de la consulta se encuentre en situación de préstamo.

## **Orientación al usuario**

Este servicio ofrecerá información y ayuda para obtener cualquier información o documento que se solicite dentro del sistema de bibliotecas como fuera de él.

## **Boletín bibliográfico**

A futuro se diseñará una publicación electrónica para difundir las incorporaciones bibliográficas, los nuevos servicios o novedades en general. Su periodicidad de edición dependerá de la información disponible para publicar. Contendrá, además, un enlace de acceso a los catálogos en línea de las bibliotecas y centros documentales que articulen su accionar con la UNSAdA.

## **Acceso a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología (BECYT)**

Se trata de una iniciativa del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación que suministra acceso por internet a textos completos de publicaciones periódicas científicas y tecnológicas nacionales e internacionales de diversas áreas del conocimiento además de resúmenes de documentos, datos de referencias, artículos científicos, monografías, entre otros.

## **Proyecto de Enlace de Bibliotecas (PREBI)**

Con sede en la Universidad Nacional de la Plata y por convenio con la UNSAdA estará disponible para docentes, investigadores y estudiantes. Tiene como objetivo prioritario proveer de bibliografía en el marco de la iniciativa Library Linkage (LibLink) del ISTEAC. Este servicio está integrado por una red de Universidades cooperantes que ponen sus catálogos en internet y asumen el compromiso de enviar la información solicitada por medios electrónicos.

## **PrEBI-SeDiCi**

Este servicio se brinda en el marco del Proyecto de Enlace de Bibliotecas y posibilita la difusión electrónica de tesis, tesinas, disertaciones y distintos tipos de creaciones no documentales.

Una vez constituida la Biblioteca de la UNSAdA se integrará a la Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas (RedIAB), el ámbito de reunión para discutir la problemática específica de las bibliotecas pertenecientes a instituciones universitarias nacionales.

## **Círculo Cultural y Biblioteca Popular Mariano Moreno**

En el marco de esta política, la UNSAdA ya firmó un convenio con la Biblioteca Popular Mariano Moreno, creada el 1 de diciembre de 1957. Esta biblioteca cuenta además con una sala de teatro donde se lleva a cabo un conjunto de actividades culturales entre las que se mencionan talleres de teatro, presentaciones de obras teatrales y conciertos, conferencias y actividades de divulgación cultural.

La Biblioteca está organizada por materias y dentro de ellas alfabéticamente, por apellido de autor. El acervo bibliográfico que cuenta es de 20 206 volúmenes, y el material bibliográfico se encuentra informatizado bajo un sistema de bibliotecas populares denominado DIGIBEPE: un ca-

tálogo colectivo que ofrece la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), organismo dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación. El material disponible consiste mayoritariamente en libros de textos para nivel primario, secundario y terciario, y material literario para todas las edades con libre acceso a todos los estantes.

Los usuarios y socios pueden hacer uso del material mediante préstamo a domicilio y préstamo en sala. Cuenta también con servicio de internet y wifi. Cuando se lo requiere, pueden imprimirse las búsquedas realizadas o el material consultado. Tiene servicio de valija viajera para instituciones escolares locales y rurales (jardines de infantes, escuelas de nivel primario), servicio de referencia, articulación con escuelas de educación especial para que los alumnos participen del taller de encuadernación y de restauración de libros.





**Capítulo 8 |**  
**Plan de desarrollo**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. Docencia</b>   | <b>7</b>  |
| <b>3. Líneas estratégicas y acciones de la docencia de pregrado y grado</b>                                | <b>10</b> |
| 3.1. Línea estratégica N.º 1: Ingreso, retención y progreso de los estudiantes en el primer año de estudio | 10        |
| 3.1.1. Articulación Universidad-escuela secundaria   | 10        |
| 3.1.2. Desarrollo de estrategias de ingreso a la UNSAdA  | 11        |
| 3.1.3. Desarrollo de estrategias para la permanencia en la UNSAdA  | 11        |
| 3.1.4. Estrategias para la graduación  | 12        |
| 3.2. Línea estratégica N.º 2: Calidad de la enseñanza  | 12        |
| 3.2.1. Capacitación docente continua   | 13        |
| 3.2.2. Capacitación docente para el uso de las TIC   | 13        |
| 3.2.3. Articulación con el nivel superior no universitario. Ciclos de complementación                      | 14        |
| 3.2.4. Especialización en Docencia Universitaria   | 14        |
| 3.3. Línea estratégica N.º 3: Conformación de la planta docente  | 15        |
| 3.3.1. Incorporación de docentes para cubrir los requerimientos de las carreras                            | 15        |
| 3.3.2. Convocatoria a concursos por oposición y antecedentes para la cobertura de cargos docentes          | 15        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.3. Mayores dedicaciones  | 16        |
| 3.4. Línea estratégica N.º 4: Evaluación de la actividad académica   | 16        |
| 3.4.1. Autoevaluación de las prácticas académicas  | 17        |
| 3.4.2. Construcción de indicadores de desempeño académico de los alumnos   | 17        |
| <b>4. Líneas estratégicas y acciones de la docencia de posgrado</b>  | <b>17</b> |
| 4.1. Línea estratégica N.º 1: Creación del posgrado  | 17        |
| 4.1.1. Programa de articulación de la formación de posgrado  | 18        |
| 4.1.2. Programa de creación de carreras de posgrado  | 18        |
| 4.1.3. Programa de creación de cursos de posgrado y actualización profesional  | 19        |
| 4.1.4. Programa de acreditación de las carreras de posgrado  | 19        |
| 4.2. Línea estratégica N.º 2: Formación de recursos humanos para el desarrollo del posgrado  | 19        |
| 4.2.1. Programa de acceso y permanencia a la formación de posgrado de la UNSAdA  | 20        |
| 4.2.2. Programa de fortalecimiento de recursos humanos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas a través de la formación de posgrado | 20        |
| 4.3. Línea estratégica N.º 3: Gestión, vinculación y difusión del posgrado   | 21        |
| 4.3.1. Programa de articulación interinstitucional con UU. NN y el SNCYT   | 21        |
| 4.3.2. Programa para la promoción de redes de formación de posgrado nacional e internacional   | 21        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5. Líneas estratégicas y acciones para el desarrollo de la investigación científico-tecnológica e innovación</b>                               | <b>22</b> |
| 5.1. Línea estratégica N.º 1: Formación de recursos humanos para el desarrollo de actividades científico-tecnológicas y de innovación             | 22        |
| 5.1.1. Programa de mayores dedicaciones a docentes investigadores   | 22        |
| 5.1.2. Programa de incentivos a los docentes investigadores   | 23        |
| 5.1.3. Programa de becas de investigación y transferencia   | 24        |
| 5.1.4. Programas de apoyo para el desarrollo de actividades de investigación científica y tecnológica   | 24        |
| 5.2. Línea estratégica N.º 2: Formación y fortalecimiento de Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas (NACT) | 24        |
| 5.2.1. Grupos de investigación y programas  | 25        |
| 5.2.2. Laboratorios   Centros   Institutos  | 25        |
| 5.3.2. Centro de Investigaciones y Transferencia del Noroeste de Buenos Aires (CITNOBA)   | 26        |
| 5.3. Línea Estratégica N.º 3: Infraestructura y equipamiento  | 26        |
| 5.3.1. Laboratorios de investigación y de servicios   | 26        |
| 5.3.2. Protocolos de Servicios   Aseguramiento de la calidad de los servicios universitarios  | 27        |
| 5.4. Línea estratégica N.º 4: Transferencia, vinculación tecnológica e innovación   | 27        |
| 5.4.1. Programa de Jóvenes Emprendedores   Unidad de Negocios   | 28        |
| 5.4.2. Participación en proyectos tecnológicos (FONTAR   FONARSEC)  | 28        |
| 5.4.3. Participación en convocatorias de la SPU   | 28        |
| 5.5. Otras actividades  | 29        |
| <b>6. Líneas estratégicas y acciones para el desarrollo de la extensión universitaria</b>   | <b>29</b> |
| 6.1. Línea estratégica N.º 1: Creación de los programas de extensión universitaria  | 30        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.1.1. Programa de subsidios para proyectos de extensión                                     | 30        |
| 6.1.2. Programa de Educación Continua  | 31        |
| 6.1.3. Programa de Adultos Mayores   | 31        |
| 6.1.4. Programa de formación para el trabajo   | 31        |
| 6.1.5. Programa de formación de líderes y dirigentes sociales                                | 32        |
| 6.1.6. Programa de capacitación y formación de recursos humanos para las pymes               | 32        |
| 6.1.7. Programa de creación de un Observatorio Territorial                                   | 33        |
| 6.1.8. Programa de difusión y promoción social y cultural                                    | 33        |
| 6.1.9. Programa “La Universidad en los barrios”  | 34        |
| 6.2. Línea estratégica N.º 2: Promoción de las acciones del bienestar universitario          | 34        |
| 6.2.1. Programa de ingreso, permanencia y egreso   | 35        |
| 6.2.2. Programa de deportes y recreación   | 35        |
| 6.2.3. Programa de Pasantías Educativas Rentadas   | 36        |
| 6.2.4. Programa de Vinculación con el Mercado Laboral  | 36        |
| 6.2.5. Programa de becas a estudiantes universitarios  | 37        |
| 6.2.6. Programa de atención preventiva de la salud en la comunidad universitaria             | 37        |
| 6.3. Línea estratégica N.º 3: Expansión regional de la extensión universitaria de la UNSAdA  | 38        |
| 6.3.1. Programa de expansión de la Universidad en el territorio                              | 38        |
| 6.3.2. Relevamiento de las necesidades de los municipios del área de influencia de la UNSAdA | 38        |
| 6.3.3. Apoyo a los gobiernos locales de los municipios del área de influencia de la UNSAdA   | 39        |
| <b>7. Personal, infraestructura y equipamiento</b>   | <b>39</b> |

|  |    |
|--|----|
| 7.1. Línea estratégica N.º 1: Equipamiento para el desarrollo de las actividades de pregrado y grado       | 39 |
| 7.2. Línea estratégica N.º 2: Infraestructura   Proyectos de construcción                                  | 40 |
| 7.3. Línea estratégica N.º 3: Recursos humanos para el desarrollo de las actividades de gobierno y gestión | 41 |

# 1. Introducción

La UNSAdA ha definido un plan de desarrollo escalonado respecto del inicio de las actividades de docencia, investigación y extensión, así como también en lo que respecta a su infraestructura y equipamiento. Este plan se fundamenta en las posibilidades reales que posee la Universidad para llevar adelante estas acciones, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos y económicos.

Como se presentó en el Capítulo 4 del presente proyecto, la UNSAdA se organiza a partir de una estructura matricial, a fin de alcanzar un aprovechamiento integral de los recursos humanos con los que contará la Universidad, y de manera que sea posible potenciar la interacción e integración de los mismos, dado que se pretende evitar las superposiciones y desarticulaciones de las actividades desarrolladas en su ámbito.

En la planificación se parte de una estimación de 1000 postulantes para el ingreso 2017. Este dato se estima a partir del número promedio de ingresantes a cada una de las carreras dictadas en el Centro Regional Areco (CUA) desde el año 2013, y se supone una inscripción promedio de 90 alumnos por carrera que se inicie. Por otra parte, para el período 2017-2022 se calcula una expansión promedio del alumnado del 5%, como consecuencia de la puesta en marcha de nuevas carreras y del incremento esperable en función de la tasa promedio del sistema universitario nacional.

En cuanto a la deserción y desgranamiento, y también en función de los porcentajes promedios del sistema, se estiman los siguientes porcentajes:

- de primero a segundo año: 35%;
- de segundo a tercer año: 15%;
- de tercer a cuarto año: 15%;
- de cuarto a quinto año: 10%.

Entre sus metas, la UNSAdA se ha propuesto disminuir estos porcentajes, para lo cual ha planificado un conjunto de estrategias para el ingreso, la retención y la graduación de los alumnos.

En lo que respecta al plantel docente, el crecimiento será también proporcional al número de

las asignaturas, a medida que se pongan en marcha nuevas carreras, y al incremento previsto en el número de estudiantes.

La UNSAdA prevé inicialmente la designación de docentes con dedicación simple, y a medida que se vayan desarrollando las actividades de investigación científico-tecnológica y de extensión o lo requiera la función de la docencia, contempla la posibilidad de que cada docente pueda tener acceso a una mayor dedicación, en función de los compromisos que el mismo asuma en relación con esas funciones universitarias.

Si bien para el dictado de las carreras se considerarán en un principio los docentes de las Universidades nacionales de la región y de la provincia de Buenos Aires, progresivamente se espera consolidar una masa crítica de profesores radicados en la zona de influencia de la UNSAdA. Para ello se han previsto un conjunto de estrategias para la capacitación y el perfeccionamiento de los recursos humanos de la región.

La UNSAdA ha firmado convenios de colaboración con instituciones del Sistema Nacional Científico y Tecnológico (SNCYT) con asiento en la región para el desarrollo de actividades conjuntas (CONICET, INTA y Universidades públicas), que cuentan en sus estructuras con recursos humanos altamente calificados. Estos recursos humanos podrán ser incorporados a la Universidad, de acuerdo con los distintos mecanismos previstos para su ingreso y según los requerimientos y necesidades de las áreas. Asimismo, docentes y docentes-investigadores de otras instituciones podrán ser incorporados a partir de la vinculación institucional y académica de estas con la UNSAdA.

Cada docente tendrá a su cargo al menos dos cursos frente a alumnos por año (uno por cada cuatrimestre) independientemente de su dedicación. La relación docente-estudiante está definida según las actividades previstas en los planes de estudios:

- Clases teóricas y clases teórico-prácticas: 1/80 alumnos.
- Trabajos prácticos: 1/40 alumnos.
- Prácticas de laboratorio (incluidos los informáticos): 1/20 alumnos.

Se espera que cada alumno curse (en promedio) entre tres y cuatro materias en forma simultánea.

## 2. Docencia

El diseño de los planes de estudios, conforme a la estructura académica definida por la UNSAdA, facilita la articulación y la complementación de la enseñanza con las actividades de investigación científico-tecnológica y la extensión.

En el diseño se han previsto mecanismos (ciclos y asignaturas comunes) que permiten la articulación horizontal y vertical de los saberes que conforman las distintas carreras. Esto hará posible un mejor aprovechamiento de los recursos humanos universitarios para conformar equipos docentes sólidamente constituidos, y obtener una adecuada distribución de la planta docente en lo que respecta a dedicación y categorías. Se trató de incorporar en los planes de estudios asignaturas con contenidos comunes que permitan:

- a los alumnos: la movilidad horizontal dentro de las distintas carreras que ofrecen las Escuelas.
- a la UNSAdA: hacer uso racional y eficiente de los recursos materiales y humanos.

Las estructuras curriculares de las carreras de grado cuyos inicios están previstos para el año 2017 constan de dos ciclos formativos: uno de formación técnica (primer tramo de dos años y medio o tres de duración), y otro de formación profesional (segundo tramo, que completa la carrera de grado).

La estructura matricial de la UNSAdA articulará el accionar de dos escuelas: Desarrollo Productivo y Tecnológico, y Desarrollo Social y Humano, y cuatro departamentos: Ciencias Naturales y Exactas, Ingenierías y Tecnologías, Humanidades, y Ciencias Sociales.

La Escuela de Desarrollo Productivo y Tecnológico tendrá a su cargo el dictado de las siguientes carreras: 1) Licenciatura en Informática, 2) Analista en Informática, 3) Profesorado Universitario en Informática, 4) Tecnicatura Universitaria en Administración de Redes y Servidores, 5) Tecnicatura Universitaria en Agroinformática, 6) Ingeniería en Producción Agropecuaria, 7) Tecnicatura Universitaria en Producción Agropecuaria, 8) Licenciatura en Gestión Ambiental, 9) Tecnicatura Universitaria en Gestión Ambiental, 10) Licenciatura en Logística, 11) Tecnicatura Universitaria en Logística, 12) Tecnicatura Universitaria en Bromatología, 13) Ciclo de Complementación en Seguridad e Higiene.

En tanto que la Escuela de Desarrollo Social y Humano tendrá a su cargo el dictado de las siguientes carreras: 1) Licenciatura en Políticas Públicas, 2) Licenciatura en Economía, 3) Tecnicatura Universitaria en Administración y Gestión, 4) Licenciatura en Turismo, 5) Licenciatura en Gestión del Patrimonio Cultural, 6) Analista de Proyectos relativos al Patrimonio Cultural, 7) Martillero y Corredor Público.

El inicio de las carreras está previsto de manera gradual, durante el período 2017-2022 proyectado en este Plan de Desarrollo.

### Requerimientos para el inicio de las actividades académicas

Con la finalidad de cumplir con el Proyecto Institucional en lo referente al dictado de las carreras de pregrado y grado, se detallan a continuación los requerimientos para la organización del plantel docente; para la estimación se consideraron cargos con dedicación simple:

Cuadro 1. Desarrollo de actividades académicas | Requerimiento de recursos humanos

| CARGOS       | 2017      | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       |
|--------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PROFESORES   | 30        | 38         | 60         | 81         | 100        | 110        |
| AUXILIARES   | 62        | 80         | 132        | 170        | 209        | 229        |
| <b>TOTAL</b> | <b>92</b> | <b>118</b> | <b>192</b> | <b>251</b> | <b>309</b> | <b>339</b> |

Con relación al dictado y desarrollo de los cursos y carreras de posgrado se convocarán oportunamente, y en el momento en que sean necesarios, docentes con las titulaciones de posgrado y/o el conocimiento en aquellas áreas disciplinares para las que la UNSAdA haga el requerimiento.

### 3. Líneas estratégicas y acciones de la docencia de pregrado y grado

#### 3.1. Línea estratégica N.º 1: Ingreso, retención y progreso de los estudiantes en el primer año de estudio

##### **Objetivos**

Diseñar estrategias académicas tendientes a mejorar el acceso, el desempeño y el rendimiento de los ingresantes de la UNSAdA, de modo que repercutan favorablemente en el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes.

##### **3.1.1. Articulación Universidad-escuela secundaria**

##### **Objetivos**

Diseñar estrategias de articulación en los últimos años del colegio secundario para favorecer la equiparación de saberes para el ingreso a la educación superior en general, y universitaria en particular, así como para despertar vocaciones tempranas que incidan en la continuidad de los estudios y el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas.

##### **Acciones**

- **2016:** Desarrollar talleres de ambientación universitaria con los alumnos de los últimos años de los colegios secundarios de San Antonio de Areco y partidos vecinos: Arrecifes, Baradero, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco, Exaltación de la Cruz, San Andrés de Giles y Zárate.
- **2017:** Continuar con los talleres de ambientación universitaria en los últimos años de los colegios secundarios y ampliar su implementación a la zona de influencia. Elaborar material común sobre la formación de alumnos en áreas estratégicas para la continuidad de estudios: matemática, física y química, filosofía y comprensión y producción de textos.
- **2018:** Establecer un Programa de Tutorías Universitarias para los alumnos secundarios, y dictar cursos de apoyo y formación en áreas relevantes para el acceso a la Universidad. Desarrollar planes formativos para docentes de los últimos años coordinados con la Universidad.
- **2019:** Convocar a los alumnos secundarios a participar en proyectos de investigación, transferencia y extensión.

## **Resultados**

Estrategias de articulación entre la escuela secundaria y la Universidad en funcionamiento en el área de influencia de la UNSAdA. Iniciadas en el 2016 y consolidadas en el 2019.

### **3.1.2. Desarrollo de estrategias de ingreso a la UNSAdA**

#### **Objetivos**

Diseñar y desarrollar estrategias de ingreso a la UNSAdA que impacten favorablemente en el desempeño y rendimiento de los ingresantes a fin de garantizar la permanencia de los alumnos durante el primer año.

#### **Acciones**

- **2016:** Elaborar estrategias académicas de ingreso en coordinación con los actores del nivel secundario: definición de objetivos, organización de materiales, cronograma, articulación con planes de estudios. En esta primera etapa se convocará a directivos, consejeros escolares e inspectores de San Antonio de Areco.
- **2017:** Aplicar las estrategias definidas conjuntamente para la cohorte 2017. Sistematizar la información cuantitativa y cualitativa sobre los alumnos. Analizar los datos y elaborar los informes correspondientes. Convocar a directivos, consejeros escolares e inspectores, de San Antonio de Areco y de los partidos del área de influencia de la UNSAdA, para la readecuación de las estrategias de ingreso, según los diferentes perfiles de cada partido. Establecer y aplicar estrategias de seguimiento académico de los alumnos durante el primer año.
- **2018:** Evaluar los resultados de las estrategias de seguimiento académico de los alumnos.

#### **Resultados**

Durante el 2017, se espera haber aplicado las estrategias académicas de ingreso necesarias que provean al estudiante de herramientas eficientes y eficaces para iniciar sus estudios universitarios. Durante el 2018, se espera haber obtenido los primeros resultados del seguimiento académico realizado durante el 2017.

### **3.1.3. Desarrollo de estrategias para la permanencia en la UNSAdA**

#### **Objetivos**

Diseñar estrategias de formación que promuevan la permanencia de los ingresantes en la UNSAdA, reduciendo el desgranamiento y la deserción en los trayectos iniciales de la formación.

#### **Acciones**

- **2017:** Elaborar estrategias académicas de formación junto con los responsables de las unidades académicas, entre las que se incluirán tutorías para los alumnos de los primeros años.

Aplicar las estrategias para las cohortes 2017/2018. Sistematizar la información cuantitativa y cualitativa sobre los alumnos. Analizar los datos y elaborar los informes pertinentes.

- **2018:** Difundir los resultados obtenidos al interior de las unidades académicas. Readecuar las estrategias y llevar adelante el seguimiento académico de los alumnos.

### **Resultados**

Durante el 2017 diseño y aplicación de estrategias de formación para promover la permanencia de los ingresantes en la UNSAdA. Durante el 2018, análisis y difusión de los resultados para la readecuación de las estrategias de permanencia.

## **3.1.4. Estrategias para la graduación**

### **Objetivos**

Diseñar, con las unidades académicas, estrategias que incidan en la mejora de las condiciones y resultados de los alumnos próximos a graduarse.

### **Acciones**

- **2019:** Elaborar estrategias académicas en coordinación con los responsables de las unidades académicas, tendientes a mejorar las condiciones de los alumnos de pregrado próximos a la graduación. Aplicar las estrategias para los alumnos de las primeras cohortes. Analizar los trayectos académicos y elaborar los informes que correspondan.
- **2020:** Analizar los resultados obtenidos en los alumnos de pregrado de las primeras cohortes. Readecuar estrategias a aplicar con estudiantes de carreras de grado.
- **2021:** Aplicar las estrategias para los alumnos de grado de las primeras cohortes. Analizar los trayectos académicos de los alumnos y elaborar informes.

### **Resultados**

Durante el 2019 se espera elaborar y aplicar estrategias para la graduación de los estudiantes de pregrado. Durante el 2021 se espera elaborar y aplicar estrategias para la graduación de los estudiantes de grado de la UNSAdA.

## **3.2. Línea estratégica N.º 2: Calidad de la enseñanza**

### **Objetivos**

Generar acciones tendientes a aumentar la formación didáctico-pedagógica y disciplinar de los docentes de la Universidad, que impacten favorablemente en la gestión académica y en las prácticas y formación docentes.

### 3.2.1. Capacitación docente continua

#### **Objetivos**

Capacitar a los docentes universitarios en estrategias didáctico-pedagógicas y disciplinares para la enseñanza en los distintos niveles.

#### **Acciones**

- **2017:** Diseñar, programar y ejecutar cursos de estrategias didáctico-pedagógicas como marco conceptual para la selección y organización de contenidos a transmitir. En la organización de esta instancia de capacitación, identificar áreas de vacancia para fortalecer la formación disciplinar de los docentes. Colaborar en la selección y acceso a recursos y material bibliográfico, documental e informático que permitan consolidar tareas de innovación, investigación, difusión y transferencia de resultados en el nivel medio.
- **2018:** Iniciar la capacitación en estrategias formativas y metodológicas que promuevan la innovación pedagógica y la intervención áulica para la detección de problemas de modo que se facilite la apropiación de conocimiento y la adquisición de competencias significativas en los estudiantes.
- **2019:** Evaluar los resultados de la capacitación desarrollada en el ámbito de la UNSaDA.

#### **Resultados**

Durante el 2017, se espera haber identificado las áreas de vacancia para las que se diseñarán los cursos de capacitación. Se espera además haber seleccionado el material bibliográfico pertinente. Durante el 2018, se espera comenzar con la capacitación de los docentes. A partir del 2019, se espera contar con docentes universitarios capacitados en estrategias didáctico-pedagógicas innovadoras para la enseñanza de las disciplinas, y docentes universitarios actualizados disciplinarmente en el ámbito de la UNSaDA.

### 3.2.2. Capacitación docente para el uso de las TIC

#### **Objetivos**

Capacitar docentes universitarios en el uso de las TIC para fortalecer el desarrollo de estrategias didáctico-pedagógicas innovadoras.

#### **Acciones**

- **2018:** Diseñar y programar cursos de capacitación en el uso de las TIC para fortalecer el desarrollo de estrategias didáctico-pedagógicas innovadoras.
- **2019:** Iniciar la capacitación en el uso de las TIC para el desarrollo de estrategias didáctico-pedagógicas innovadoras. Evaluar los resultados de la capacitación desarrollada en el ámbito de la UNSaDA.

## **Resultados**

Durante el 2018, se espera haber diseñado y programado los cursos de capacitación en el uso de las TIC. Durante el 2019, se espera haber comenzado con la capacitación. Se estima contar entonces con docentes universitarios capacitados en el uso de las TIC en el ámbito de la UNSAdA.

### **3.2.3. Articulación con el nivel superior no universitario. Ciclos de complementación**

#### **Objetivos**

Favorecer el acceso a la enseñanza superior universitaria a docentes y técnicos egresados de los institutos de enseñanza superior no universitaria.

#### **Acciones**

- **2017:** Profundizar el diagnóstico institucional para determinar áreas de cobertura prioritaria en la UNSAdA y áreas de interés regional. Seleccionar las áreas de vacancia en consenso con los institutos de enseñanza superior no universitaria.
- **2018:** Elaborar estrategias y programas de articulación conjuntos con el nivel superior no universitario que permitan la continuidad de los estudios y la formación superior universitaria. Elaborar los planes de estudio de los ciclos de complementación curricular de las carreras docentes y técnicas identificadas. Aprobar los planes de complementación curricular en el ámbito de la UNSAdA.
- **2019:** Poner en marcha las primeras propuestas de articulación. Realizar la evaluación parcial de los avances y los resultados.

#### **Resultados**

Docentes y técnicos no universitarios que obtienen su título de grado universitario en distintas áreas disciplinares, a partir del 2021.

### **3.2.4. Especialización en Docencia Universitaria**

#### **Objetivos**

Perfeccionar los recursos humanos que conforman el claustro docente de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2020:** Diseñar el plan de estudios de la carrera de Especialización en Docencia Universitaria, como carrera de posgrado. Aprobar el plan de estudios en el ámbito de la UNSAdA.
- **2021:** Poner en marcha el programa: selección del cuerpo docente a cargo del dictado. Llamado a inscripción. Inicio de la carrera de posgrado.

## **Resultados**

Hacia el 2023 se espera contar con el 30 % de los docentes de las carreras de la UNSAdA con la Especialización en Docencia Universitaria cursada. A partir del 2023 se espera que haya docentes de las carreras de la UNSADA posgraduados en docencia universitaria.

### **3.3. Línea estratégica N.º 3: Conformación de la planta docente**

#### **Objetivos**

Conformar la planta docente para el dictado de todas las carreras que componen la oferta académica de la UNSAdA. Propender a la concentración de las actividades en la UNSAdA a fin de potenciar su capacidad, para cumplir con las funciones sustantivas.

#### **3.3.1. Incorporación de docentes para cubrir los requerimientos de las carreras**

##### **Objetivos**

Incorporar docentes para el dictado de las asignaturas de las carreras que componen la oferta académica de la UNSAdA.

##### **Acciones**

- **2016:** Definir los requerimientos y las asignaturas a cubrir para el año lectivo 2017-2022. Calcular el número de docentes en sus distintas categorías y dedicaciones para sustentar el plan de desarrollo de la UNSAdA. Convocar a docentes para cubrir los requerimientos académicos del 2017. Nombrar interinamente a los docentes convocados.
- **2017:** Convocar a docentes para cubrir los requerimientos académicos para el 2018 en adelante. Nombrar interinamente a los docentes convocados, según el año de incorporación en los claustros.

##### **Resultados**

Incorporación de docentes para el dictado de las carreras que componen la oferta académica de la UNSAdA, según Cuadro 2 "Desarrollo de actividades académicas. Requerimiento de recursos humanos", del punto 2 del presente capítulo.

#### **3.3.2. Convocatoria a concursos por oposición y antecedentes para la cobertura de cargos docentes**

##### **Objetivos**

Cubrir los cargos docentes de la UNSAdA mediante concursos por oposición y antecedentes.

### **Acciones**

- **2017:** Llamar a concursos para cubrir asignaturas del primer año. Convocar jurados. Sustanciar los concursos. Designar los docentes concursados.

### **Resultados**

A partir de 2017 se comenzará a cubrir progresivamente los cargos docentes de la UNSAdA mediante concursos por oposición y antecedentes. Año 2017: 40% del plantel docente cubierto por concurso. Año 2018: 50% del plantel docente cubierto por concurso. Año 2019: 70% del plantel docente cubierto por concurso.

## **3.3.3. Mayores dedicaciones**

### **Objetivos**

Lograr que la planta docente concentre sus actividades de docencia, investigación y extensión en el ámbito académico de la UNSAdA.

### **Acciones**

- **2017:** Definir las áreas académicas prioritarias y/o de vacancia que deben fortalecerse. Analizar la dedicación de cada uno de los docentes que componen el claustro e identificar aquellos a los que se les puede ofrecer una mayor dedicación a la institución. Confeccionar el listado de aspirantes propuestos para cambio de dedicación. Otorgar el aumento de dedicación.
- **2019:** Articular el accionar del programa con las funciones de investigación científica y tecnológica y de extensión.

### **Resultados**

A partir del 2017, se espera contar con 25% de docentes de la UNSAdA que componen el claustro con mayores dedicaciones para la docencia. A partir del 2018, se espera contar con 30% del total de docentes con mayores dedicaciones para la docencia.

## **3.4. Línea estratégica N.º 4: Evaluación de la actividad académica**

### **Objetivos**

Disponer de los insumos necesarios para lograr la concordancia entre la misión universitaria de la UNSAdA y las actividades académicas planteadas en su desarrollo.

### 3.4.1. Autoevaluación de las prácticas académicas

#### **Objetivos**

Disponer de información confiable para el análisis, seguimiento y readecuación, en el caso de ser necesario, de las prácticas académicas de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2019:** Definir guías de autoevaluación de las prácticas académicas que posibiliten su valoración y ponderación.
- **2020:** Sistematizar y analizar la información que da cuenta del desempeño académico de los alumnos en relación con las prácticas académicas de los docentes. Difundir los resultados obtenidos para la mejora continua.

#### **Resultados**

A partir del 2020 se espera haber implementado un sistema de autoevaluación de las prácticas académicas de la UNSAdA. Además, se espera que los primeros resultados de este proceso hayan sido analizados y difundidos en diferentes ámbitos.

### 3.4.2. Construcción de indicadores de desempeño académico de los alumnos

#### **Objetivos**

Diseñar un sistema de indicadores de la información académica del sistema universitario de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2019:** Analizar los indicadores aplicados en el sistema. Sistematizar los indicadores que dan cuenta del desempeño académico de los alumnos de pregrado. Establecer análisis comparativos y sostenerlos en el tiempo.

#### **Resultados**

A partir del 2019, aplicación del sistema de indicadores académicos de la UNSAdA.

## 4. Líneas estratégicas y acciones de la docencia de posgrado

### 4.1. Línea estratégica N.º 1: Creación del posgrado

#### **Objetivos**

Fortalecer estrategias institucionales que promuevan la creación de la oferta de posgrado, en particular de las carreras de especialización, de las maestrías y los doctorados.

### 4.1.1. Programa de articulación de la formación de posgrado

#### **Objetivos**

Definir y articular líneas estratégicas de desarrollo del posgrado, en relación con las actividades académicas y científico-tecnológicas de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2020:** Organizar un taller participativo para debatir y consensuar con las diferentes áreas de la Universidad y los actores clave de su región de influencia las líneas estratégicas y/o de vacancia a abordar a través del posgrado. Convocar reuniones periódicas con autoridades y referentes de las unidades académicas a fin de garantizar la articulación e interdisciplinariedad de las actividades.

#### **Resultados**

A partir del 2020, se espera contar con líneas estratégicas y/o de vacancia definidas para el desarrollo del posgrado. Se espera diseñar una oferta formativa de posgrado disciplinar e interdisciplinar definida en función de los requerimientos establecidos estratégicamente y en consenso con las unidades académicas de la UNSAdA y los actores clave de su región de influencia.

### 4.1.2. Programa de creación de carreras de posgrado

#### **Objetivos**

Crear carreras de posgrado que atiendan las líneas estratégicas prioritarias y/o de vacancia definidas en el ámbito de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2020:** Proponer la creación escalonada de carreras de posgrado que garanticen la calidad académica, de acuerdo con los estándares requeridos en el sistema. Poner en marcha la Especialización en Docencia Universitaria de la UNSAdA.
- **2021:** Poner en marcha otras carreras de posgrado aprobadas en el ámbito de la UNSAdA.

#### **Resultados**

A partir del 2020 se espera comenzar con el dictado de la primera carrera de posgrado en el ámbito de la UNSAdA.

### 4.1.3. Programa de creación de cursos de posgrado y actualización profesional

#### **Objetivos**

Crear cursos de posgrado y actualización profesional que atiendan las líneas estratégicas prioritarias y/o de vacancia definidas en el ámbito de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2020:** Proponer la creación de cursos de posgrado y actualización profesional con impacto en el desempeño académico-científico y profesional de los actores de la UNSAdA y de su área de influencia.

#### **Resultados**

A partir del 2020, se espera llevar adelante el dictado de los primeros cursos de posgrado y actualización profesional en la UNSAdA.

### 4.1.4. Programa de acreditación de las carreras de posgrado

#### **Objetivos**

Acreditar las carreras de posgrado de acuerdo con los estándares de calidad y las recomendaciones de la CONEAU.

#### **Acciones**

- **2020:** Atender al cronograma y las convocatorias de la CONEAU para la acreditación de carreras. Capacitar los recursos humanos de la UNSAdA para el desarrollo de dichas tareas y el desempeño adecuado durante los procesos de acreditación.

#### **Resultados**

A partir de la puesta en marcha de las carreras de posgrado de la UNSAdA, presentación de las mismas en función de los cronogramas y convocatorias de la CONEAU, y acreditación de acuerdo con los estándares de calidad y recomendaciones propuestas por el organismo.

## 4.2. Línea estratégica N.º 2: Formación de recursos humanos para el desarrollo del posgrado

#### **Objetivos**

Promover la formación de recursos humanos altamente calificados a través del posgrado, con

relevancia social, académica y científico-tecnológica, a nivel nacional e internacional, para su fortalecimiento y consolidación en el ámbito de la UNSAdA y el SNCYT.

#### **4.2.1. Programa de acceso y permanencia a la formación de posgrado de la UNSAdA**

##### ***Objetivos***

Promover estrategias de acceso y permanencia a las actividades de posgrado para consolidar la formación de recursos humanos altamente calificados a fin de que su accionar impacte favorablemente en el ámbito de la UNSAdA y en su territorio de influencia.

##### ***Acciones***

- **2020:** Diseñar una convocatoria para promover el acceso de estudiantes al posgrado, y para garantizar su permanencia y graduación. Abrir la convocatoria para la Especialización en Docencia Universitaria, a cargo de la UNSAdA.

##### ***Resultados***

A partir del 2020, diseño y aprobación de convocatorias para promover el acceso al posgrado.

#### **4.2.2. Programa de fortalecimiento de recursos humanos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas a través de la formación de posgrado**

##### ***Objetivos***

Promover el desarrollo equilibrado entre las tareas de investigación científica y tecnológica y la formación académica de posgrado de los recursos humanos, de modo que impacten en la calidad de la UNSAdA, en la generación de conocimientos y en los procesos de innovación y competitividad en el área de influencia de la Universidad.

##### ***Acciones***

- **2018:** Diseñar un sistema de apoyo que favorezca la formación de posgrado de docentes y graduados de la UNSAdA.

##### ***Resultados***

A partir del 2018, se espera contar con un sistema de apoyo para la formación de posgrado de docentes y graduados de la UNSAdA, y de los universitarios de la región.

### 4.3. Línea estratégica N.º 3: Gestión, vinculación y difusión del posgrado

#### **Objetivos**

Generar la vinculación del posgrado hacia el interior de la UNSAdA, y en relación con su territorio de influencia y con el SNCYT. Difundir el posgrado de la UNSAdA y darle visibilidad en los ámbitos académicos y científicos.

#### **4.3.1. Programa de articulación interinstitucional con UU. NN y el SNCYT**

#### **Objetivos**

Desarrollar relaciones entre el posgrado de la UNSAdA y las unidades académicas de posgrado de las Universidades nacionales, y con otros ámbitos del Sistema Nacional Científico y Tecnológico.

#### **Acciones**

- **2018:** Establecer contactos con otros ámbitos universitarios e instituciones que componen el SNCYT para generar proyectos interinstitucionales e intersectoriales (suscripciones a páginas web, etc.).

#### **Resultados**

A partir del 2018, se concretan las relaciones entre el posgrado de la UNSAdA y las Universidades nacionales e instituciones del SNCYT.

#### **4.3.2. Programa para la promoción de redes de formación de posgrado nacional e internacional**

#### **Objetivos**

Establecer relaciones de cooperación entre las diferentes unidades académicas de posgrado de las Universidades nacionales y de otros organismos nacionales e internacionales para la constitución de redes en áreas de posgrado.

#### **Acciones**

- **2018:** Recoger información sobre las convocatorias nacionales e internacionales, tendientes a promover la conformación de redes académicas y científico-tecnológicas, para difundirlas en la Universidad.

#### **Resultados**

A partir del 2018, comienza la creación de redes de formación en posgrado en áreas prioritarias y/o de vacancia, tanto a nivel nacional como internacional.

## 5. Líneas estratégicas y acciones para el desarrollo de la investigación científico-tecnológica e innovación

Dar inicio a las actividades de investigación científico-tecnológica y de innovación es una tarea compleja que requiere que se establezcan objetivos a mediano y largo plazo, si se desea obtener resultados de calidad y sustentables en el tiempo. En ese sentido, su desarrollo está planificado gradual y secuencial, en el marco de estrategias flexibles y abiertas, conforme a las políticas definidas para el área.

La UNSAdA proyecta dar inicio a sus tareas de investigación mediante su participación en grupos de excelencia que desarrollan actividades en el territorio de su influencia, y a partir de la creación de grupos de investigación para el desarrollo de nuevas líneas, principalmente vinculadas al desarrollo socioproductivo de la región en la que se inserta.

Resulta de marcado interés resaltar este segundo elemento como columna vertebral de la gestión en el área, dado que los nuevos grupos serán los mojones fundacionales para el desarrollo y fortalecimiento de los Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas (NACT) de la UNSAdA.

Si bien requiere de más tiempo, esta estrategia será la que le dé contenido al perfil propio de la Universidad en el campo de la investigación científico-tecnológica y de la innovación. Para ello ha comprometido a docentes investigadores de reconocida trayectoria académico-científica para que lideren grupos de investigación en líneas de investigación científico-tecnológica vinculada con el ambiente; con los recursos hídricos de la región, con el desarrollo local y regional, con la producción animal y con políticas públicas.

La UNSAdA, además de atender a las políticas nacionales y provinciales de fomento a la investigación, ha implementado estrategias para el reconocimiento del acervo científico-tecnológico preexistente de la región a fin de evitar duplicaciones y aislamiento, las cuales debe profundizar una vez iniciadas las actividades universitarias.

### 5.1. Línea estratégica N.º 1: Formación de recursos humanos para el desarrollo de actividades científico-tecnológicas y de innovación

#### **Objetivos**

Promover la formación académica de recursos humanos altamente calificados, para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas, que propendan a la innovación y consoliden el crecimiento sustentable de la región.

#### **5.1.1. Programa de mayores dedicaciones a docentes investigadores**

#### **Objetivos**

Otorgar mayores dedicaciones a jóvenes investigadores, preferentemente categorizados, que

cumplan tareas docentes y estén incorporados a proyectos acreditados, privilegiando aquellos que hayan obtenido recientemente o estén por obtener titulaciones de posgrado.

### **Acciones**

- **2018:** Determinar las áreas prioritarias o de vacancia a fortalecer. Definir los mecanismos de selección y los circuitos administrativos. Constituir comisiones asesoras técnicas (CAT) para el análisis y evaluación de las postulaciones.
- **2019:** Poner en marcha las convocatorias: postulación de aspirantes, recepción y evaluación de las solicitudes. Otorgamiento de mayores dedicaciones.

### **Resultados**

A partir del 2019 se espera que el 15 % del claustro docente realice actividades científicas y tecnológicas con mayores dedicaciones a la investigación científica y tecnológica. Asimismo, se estima que se contará con un 10 doctores y doctorandos, radicados a través de diferentes programas del SNCYT, desarrollando tareas de docencia e investigación en el ámbito de la Universidad.

## **5.1.2. Programa de incentivos a los docentes investigadores**

### **Objetivos**

Incorporar a los docentes investigadores de la UNSaDA en el Programa de Incentivos a los Docentes Investigadores de la Secretaría de Políticas Universitarias. Propiciar la participación en el Programa de mayor número de docentes investigadores con mayores dedicaciones.

Garantizar la continuidad y ampliación de la cobertura del Programa de Incentivos, como estrategia institucional de promoción de las actividades científicas y tecnológicas.

### **Acciones**

- **2018:** Generar las condiciones en la UNSaDA para que los docentes investigadores participen en el programa. Participar en las convocatorias del Programa de Docentes Investigadores. Esta acción queda supeditada al cronograma definido por la Secretaría de Políticas Universitarias. Integrar la Comisión Regional Bonaerense de Categorización. Gestionar el proceso de presentación y evaluación de informes de avance y finales de proyectos. Actualizar y mantener la base de datos para la información continua al ME.

### **Resultados**

A partir del 2018 se espera alcanzar las condiciones institucionales para que al menos el 20 % del claustro docente pueda presentarse al proceso de categorización del Programa de Incentivos a los Docentes Investigadores de la Secretaría de Políticas Universitarias, cuando se abra la convocatoria.

### 5.1.3. Programa de becas de investigación y transferencia

#### **Objetivo**

Promover la participación de los estudiantes y graduados de la UNSAdA en ámbitos de investigación científico-tecnológica, a fin de sensibilizarlos respecto de los desarrollos actuales, fomentar sus vocaciones por el quehacer científico y promover actitudes innovadoras y participativas.

#### **Acciones**

- **2022:** Difundir y promover los programas vigentes en el sistema entre estudiantes avanzados y jóvenes graduados de la UNSAdA. Sostener y fomentar la participación de becarios en el sistema de apoyo propio de la UNSAdA. Implementar encuentros periódicos de becarios de grado y posgrado.

#### **Resultados**

Hacia el 2022 se espera contar con estudiantes avanzados en actividades de investigación y transferencia.

### 5.1.4. Programas de apoyo para el desarrollo de actividades de investigación científica y tecnológica

#### **Objetivos**

Contribuir con la difusión de las producciones desarrolladas en el ámbito de la Universidad, y con la formación y vinculación de sus docentes investigadores con las comunidades científicas de pertenencia, de la esfera nacional e internacional.

#### **Acciones**

- **2018:** Difundir y promover los programas de apoyo para la asistencia a congresos y cursos, y de apoyo para la cooperación científico-tecnológica nacional e internacional, en el claustro docente de la Universidad. Promover la participación de los docentes investigadores en ámbitos de intercambio académico científico-tecnológico.

#### **Resultados**

A partir del 2018 se espera contribuir con la difusión de las primeras actividades desarrolladas en la UNSAdA en ámbitos científicos. A partir del 2020 se espera tomar parte en la realización de intercambios de docentes investigadores con otras instituciones del SNCYT nacional e internacional.

## 5.2. Línea estratégica N.º 2: Formación y fortalecimiento de Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas (NACT)

## **Objetivos**

Apoyar y estimular la integración de docentes investigadores cuyas investigaciones contribuyan al avance del conocimiento científico, tecnológico e innovador, tanto de áreas básicas como aplicadas, atendiendo al grado de diversidad disciplinar y metodológica, a las áreas problemas de la región donde está inserta la Universidad y a los criterios estimulados desde los organismos del SNCYT, cuando correspondan, y respetando la autonomía universitaria.

### **5.2.1. Grupos de investigación y programas**

#### **Objetivos**

Promover el armado y la consolidación de grupos de investigación en áreas estratégicas para la región, mediante convocatorias públicas que compitan en forma transparente en cuanto a sus niveles de calidad.

Fortalecer las investigaciones necesarias para el desarrollo del conocimiento que den respuesta a las necesidades y anhelos del municipio, la provincia y el país.

#### **Acciones**

- **2018:** Desarrollar y establecer una metodología para detectar en forma sistemática problemas y anhelos de la comunidad a los fines de determinar prioridades para abordar ejes estratégicos de I+D. Crear instrumentos para la actividad científica evaluables con criterios de originalidad, calidad y pertinencia. Desarrollar las herramientas de las convocatorias y los lineamientos de evaluación. Difundir y promover la participación de los docentes investigadores en las convocatorias de la UNSAdA, para la obtención de líneas de financiamiento internas, de acuerdo con las prioridades.

#### **Resultados**

En el 2018 se prevé la acreditación de al menos diez proyectos a través de convocatorias bianuales con fondos internos.

### **5.2.2. Laboratorios | Centros | Institutos**

#### **Objetivos**

Apoyar la creación de laboratorios, centros e institutos en el ámbito de la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2020:** Promover la creación de laboratorios, centros e institutos de la UNSAdA según la normativa del SNCYT, para su posterior fortalecimiento y consolidación.
- **2021:** Promover la designación de los directores, a través de la sustanciación de concursos. Constituir los consejos de los NACT.

## **Resultados**

Hacia el 2020, se espera contar con al menos dos laboratorios, o centros, o institutos de la UNSA-DA creados según normativa vigente en el SNCYT.

### **5.3.2. Centro de Investigaciones y Transferencia del Noroeste de Buenos Aires (CIT NOBA)**

#### **Objetivos**

Integrar el Centro de Investigación y Transferencia del Noroeste de Buenos Aires (CIT NOBA) como centro tripartito, junto con la UNNOBA y el CONICET.

#### **Acciones**

- **2016:** Se realizan gestiones para la firma del convenio marco para la integración tripartita del CIT NOBA.
- **2017:** Se definen los compromisos que asumen las instituciones firmantes en lo que respecta a la radicación de recursos humanos (investigadores formados, becarios doctorales y posdoctorales), la movilidad de los recursos, el desarrollo de infraestructura y la adquisición de equipamiento para el desarrollo de actividades.

#### **Resultados**

Centro de Investigaciones y Transferencia del Noroeste de Buenos Aires (CITNOBA integrado de manera tripartita por el CONICET, la UNNOBA y la UNSAdA.

## **5.3. Línea Estratégica N° 3: Infraestructura y equipamiento**

#### **Objetivos**

Promover la ampliación y mejora de la infraestructura, la construcción de laboratorios y la adquisición de equipamiento para llevar adelante las actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

### **5.3.1. Laboratorios de investigación y de servicios**

#### **Objetivos**

Construir infraestructura de laboratorios para el establecimiento de grupos de investigación y de servicios a terceros.

### **Acciones**

- **2019:** Financiar la construcción de nuevos laboratorios de investigación. Financiar la adquisición y actualización de equipamientos utilizados para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas, en el marco de los proyectos y programas acreditados. Apoyar la gestión para acceder a líneas de financiamiento externas para equipamiento.
- **2022:** Establecer vínculos con organismos públicos y privados para la prestación de servicios.

### **Resultados**

Hacia el 2019 se espera disponer de al menos dos laboratorios, uno de ciencias naturales y exactas y otro de informática y tecnologías para el desarrollo de actividades científico-tecnológicas. Asimismo, se prevé dotarlos del equipamiento necesario para su funcionamiento.

## **5.3.2. Protocolos de Servicios | Aseguramiento de la calidad de los servicios universitarios**

### **Objetivos**

Promover el compromiso de los docentes investigadores y becarios de la UNSAdA para la resolución de problemáticas locales y regionales del área de influencia de la Universidad.

### **Acciones**

**2019:** Concientizar y capacitar al claustro docente respecto de la aplicación de la normativa vigente. Desarrollar instrumentos normativos para la aplicación de protocolos que aseguren la calidad de los servicios prestados por la UNSAdA.

### **Resultados**

Desarrollo y aplicación de protocolos para el aseguramiento de la calidad de los servicios universitarios: capacitación del claustro docente, desarrollo de instrumentos normativos. Resultado a mediano y largo plazo: aplicación de protocolos en SAT.

## **5.4. Línea estratégica N.º 4: Transferencia, vinculación tecnológica e innovación**

### **Objetivos**

Promover las vinculaciones de la UNSAdA con los gobiernos locales, las instituciones científicas y tecnológicas, el sector productivo, de servicios y empresarial, y los sectores sociales para transferir los conocimientos generados en su ámbito a fin de que este se traduzca en innovación, en pos del crecimiento y desarrollo sustentable de la sociedad.

### 5.4.1. Programa de Jóvenes Emprendedores | Unidad de Negocios

#### **Objetivos**

Identificar, promover y desarrollar competencias emprendedoras entre los estudiantes y futuros graduados de la UNSAdA, poniendo énfasis en transmitir una actitud orientada a la innovación y al emprendedorismo, tanto en empresas nacientes cuanto existentes.

#### **Acciones**

- **2018:** Diseñar, desarrollar y fortalecer un Programa de Jóvenes Emprendedores y Creación de Unidades de Negocio propio de la UNSAdA. Relevar los instrumentos del sistema para ello.
- **2019:** Articular las acciones del programa con otros actores (públicos y privados) de la región.

#### **Resultados**

A partir del 2018, diseño y desarrollo del Programa de Jóvenes Emprendedores y Creación de Unidades de Negocio. A partir del 2019, consolidación del programa.

### 5.4.2. Participación en proyectos tecnológicos (FONTAR | FONARSEC)

#### **Objetivos**

Apoyar la creación de grupos que para la postulación y obtención de subsidios en convocatorias del MINCYT vinculadas con el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y el Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC). De igual modo, en programas que instrumenten otros organismos del Gobierno municipal, provincial y nacional. También se incursionará en organismos multinacionales o convenios bilaterales en los que la UNSAdA pueda participar.

#### **Acciones**

- **2018:** Difundir y promover la participación de los docentes investigadores en proyectos de la ANPCYT-MINCYT. Acreditar proyectos transversales e interdisciplinarios que atiendan problemáticas tecnológicas y sociales de la región de influencia de la UNSAdA.

#### **Resultados**

Hacia el 2018 se espera participar en al menos dos proyectos en cada una de las convocatorias de referencia.

### 5.4.3. Participación en convocatorias de la SPU

#### **Objetivos**

Apoyar la creación de grupos para la obtención de financiamiento en convocatorias de la SPU, en lo atinente a vinculación tecnológica y transferencia de conocimiento.

### **Acciones**

- **2017:** Difundir y promover la participación de los docentes investigadores en proyectos de la SPU. Acreditar proyectos transversales e interdisciplinarios que atiendan problemáticas tecnológicas y sociales de la región de influencia de la UNSAdA.

### **Resultados**

Se espera al 2017 presentar y obtener financiamiento para al menos tres proyectos en las convocatorias de referencia.

## 5.5. Otras actividades

### **Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA CONICET)**

#### **Objetivos**

Implementar el Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA) para la gestión de procesos administrativos académicos y científico-tecnológicos en la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2016:** Sensibilizar a los docentes y docentes investigadores de la UNSAdA respecto de la importancia de la aplicación del SIGEVA. Capacitar a los docentes e investigadores para su implementación. Adecuar los soportes y aplicaciones informáticas de la UNSAdA para el desarrollo del SIGEVA.

#### **Resultados**

Implementación del SIGEVA en la UNSAdA.

## 6. Líneas estratégicas y acciones para el desarrollo de la extensión universitaria

Como ya fue expresado en diferentes apartados de este proyecto, la UNSAdA es una Universidad pública *abierta a todos*. Su compromiso social se sustentará y concretará a través de la extensión universitaria, dado que desde allí se atienden un conjunto de demandas que surgen o se originan en la comunidad en la cual está inserta.

En función de los cambios sociales, políticos y económicos que se produjeron en los últimos años y que impactaron favorablemente en la composición social, cultural y educativa del país, se establecieron nuevos desafíos en la relación Universidad–sociedad. Estos requieren que se profundicen también las estrategias para la formación de ciudadanos responsables, comprometidos socialmente, con valores democráticos, republicanos y humanísticos, capaces de adaptarse a la dinámica de un mundo en constante cambio.

Las actividades de extensión universitaria, enmarcadas dentro de los lineamientos definidos en función de los objetivos y metas que se propone cumplir la Universidad para el área, se implementarán de modo gradual y sostenido en el tiempo.

La UNSAdA, además de atender a las políticas nacionales de extensión universitaria y de cultura, atenderá a los requerimientos de San Antonio de Areco y de los partidos vecinos de la región, que cuentan con un amplio capital histórico y cultural en su acervo, y a las agendas públicas organizadas en función de ello. Esto requiere de un esfuerzo de articulación interinstitucional para el futuro desarrollo de actividades conjuntas, de relevancia para la región.

## 6.1. Línea estratégica N.º 1: Creación de los programas de extensión universitaria

### **Objetivos**

Promover la creación de programas de extensión universitaria para el desarrollo de diferentes acciones, con la participación de docentes, alumnos y no docentes, con el objeto de transmitir y transferir conocimientos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la población.

### 6.1.1. Programa de subsidios para proyectos de extensión

#### **Objetivos**

Fortalecer las capacidades de extensión universitaria de la UNSAdA en áreas temáticas relevantes para el desarrollo social y cultural de San Antonio de Areco y la región.

Promover la extensión universitaria fortaleciendo las capacidades de los extensionistas en áreas temáticas relevantes identificadas por la UNSAdA.

#### **Acciones**

**2018:** Identificar y establecer áreas temáticas relevantes para el desarrollo de proyectos de extensión en el ámbito de la Universidad. Confeccionar las bases para los proyectos de extensión con determinación de tiempo de ejecución, montos y modalidades de administración.

**2019:** Establecer criterios de evaluación, selección y adjudicación. Abrir la convocatoria para la presentación de proyectos de extensión. Dar inicio a la ejecución de los proyectos.

#### **Resultados**

Se espera al 2019 contar con un programa de subsidios para proyectos de extensión desarrollado y en ejecución. Asimismo, se espera tener en marcha al menos diez proyectos de extensión universitaria.

## 6.1.2. Programa de Educación Continua

### **Objetivos**

Reforzar y mejorar el nivel de cualificación de las personas a través de la oferta de cursos de actualización y perfeccionamiento en diversas áreas del conocimiento, con progresivo nivel de profundidad y complejidad.

### **Acciones**

**2017:** Identificar necesidades específicas de los individuos, organizaciones y empresas para el diseño de la oferta de la educación continua de la UNSAdA. Diseñar una oferta de capacitación que posibilite la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas para la formación y actualización de las personas en los diferentes niveles. Ofrecer una amplia gama de cursos dirigidos a profesionales, alumnos, y público en general, para garantizar una *Universidad abierta a todos*.

### **Resultados**

A partir del segundo semestre del 2017 se espera dictar los primeros cursos del programa de formación continua de la UNSAdA.

## 6.1.3. Programa de Adultos Mayores

### **Objetivos**

Formular y ejecutar una propuesta educativa institucionalizada centrada en las personas mayores y en sus posibilidades de formación permanente.

### **Acciones**

- **2016:** Releva las necesidades y demandas de los adultos mayores de San Antonio de Areco y los partidos vecinos para ajustar la pertinencia de la propuesta formativa. Diseñar los cursos y talleres a desarrollar en función del diagnóstico establecido. Identificar los perfiles de los docentes a cargo del dictado de los cursos. Llevar adelante las primeras actividades del programa de adultos mayores de la UNSAdA.

### **Resultados**

A partir del segundo semestre del 2016 se espera dictar los primeros cursos del Programa de Adultos Mayores de la UNSAdA.

## 6.1.4. Programa de formación para el trabajo

### **Objetivos**

Constituir y fortalecer la relación de la UNSAdA con el mundo del trabajo a través de una asociación efectiva con todos los sectores de la sociedad.

Ofrecer a empresas, instituciones intermedias, entidades, colegios profesionales, sindicatos de la región, entre otros, una herramienta útil para la resolución de problemas relacionados con la formación profesional, técnica y laboral.

### **Acciones**

- **2018:** Establecer mecanismos de comunicación entre la UNSAdA y los diferentes sectores laborales para la identificación de necesidades.
- **2019:** Confeccionar los programas de capacitación sobre la base de la información obtenida. Implementar la capacitación a través de talleres, seminarios y cursos. Diseñar un programa de formación de recursos humanos para la planificación, organización y conducción de empresas pequeñas y medianas.

### **Resultados**

Hacia el 2018 se espera haber diseñado el programa de formación para el trabajo en la UNSAdA. A partir del 2019 se espera haber comenzado con las primeras actividades, conforme a los requerimientos detectados.

## **6.1.5. Programa de formación de líderes y dirigentes sociales**

### **Objetivos**

Promover y desarrollar la formación de líderes y dirigentes sociales en la región de influencia, involucrados con las temáticas de interés central para el desarrollo local y regional.

### **Acciones**

- **2016:** Generar un espacio de reflexión y debate sobre la importancia de la formación de líderes y dirigentes sociales. Planificar y programar la realización de la escuela de dirigentes en los distintos municipios de la zona de influencia.
- **2017:** Articular las actividades formativas con instituciones intermedias de la región.

### **Resultados**

Programa **de formación de líderes y dirigentes sociales** diseñado e implementado en el 2016, en conjunto con las instituciones intermedias.

## **6.1.6. Programa de capacitación y formación de recursos humanos para las pymes**

### **Objetivos**

Desarrollar y promover acciones para promover, requerir y ejecutar proyectos de servicios y ofertas educativas, acordes con los requerimientos territoriales, destinados a solucionar la problemática de

formación en áreas determinadas, en función de los perfiles económicos y productivos regionales de las pequeñas y medianas empresas.

#### **Acciones**

- **2018:** Realizar un relevamiento de las necesidades. Diseñar planes de formación y capacitación específica para estas necesidades.
- **2019:** Iniciar las capacitaciones para la formar estos recursos humanos, con certificaciones reconocidas por las organizaciones económicas.

#### **Resultados**

A partir del 2019 se prevé haber diseñado y puesto en marcha el programa de capacitación y formación de recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas.

### **6.1.7. Programa de creación de un Observatorio Territorial**

#### **Objetivos**

Crear una unidad técnica especializada en la realización de estudios temáticos, investigación y proyectos de desarrollo regional y territorial mediante el análisis de las características existentes y potenciales del medio socioeconómico y físico ambiental que sustentan las actividades económicas de la comunidad.

#### **Acciones**

- **2020:** Realizar un diagnóstico sobre la información disponible en el territorio. Elaborar un plan de trabajo para la recolección y generación de información estratégica.
- **2021:** Realizar reuniones con los usuarios de la información para definir la importancia de la misma. Elaborar una publicación temporal sobre dicha información.

#### **Resultados**

A partir del 2020, desarrollo de las primeras acciones para la constitución de un Observatorio Territorial. A partir del 2021, puesta en marcha del Observatorio Territorial.

### **6.1.8. Programa de difusión y promoción social y cultural**

#### **Objetivos**

Promover y afianzar el compromiso de la UNSADA con la comunidad de pertenencia a través de la planificación y organización de actividades culturales y del establecimiento de vínculos permanentes con entidades culturales públicas y privadas, en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Articular con las instituciones culturales y educativas, las entidades intermedias, los medios de

comunicación y el gobierno local a fin de fomentar el desarrollo de distintas expresiones sociales, culturales y económicas representativas de la región.

### **Acciones**

- **2016:** Generar una oferta de actividades culturales para la comunidad a fin de estimular la participación de los actores universitarios y extrauniversitarios. Articular las actividades del programa de extensión cultural de la UNSaDA con las desarrolladas por los gobiernos locales de la región.
- **2018:** Difundir las nuevas modalidades productivas y de comercialización y fomentar el emprendedorismo creativo y la creación de empresas y organizaciones culturales. Planificar y programar políticas de cooperación que estimulen el intercambio y la vinculación de la UNSaDA para promover la integración y el enriquecimiento cultural y académico de los actores universitarios y de la comunidad en general.

### **Resultados**

A partir del 2016, se espera contar con un programa de difusión y promoción social y cultural de la UNSADA diseñado e implementado. Se prevé estrechar vínculos con entidades culturales públicas y privadas en el ámbito local, regional, nacional e internacional de modo permanente.

## **6.1.9. Programa “La Universidad en los barrios”**

### **Objetivos**

Establecer actividades universitarias en distintos espacios sociales que permitan generar crecimiento territorial, y que sirvan de base y entorno para los procesos de desarrollo local, configurando así a la Universidad como un agente central en el cambio y en el progreso social.

### **Acciones**

- **2017:** Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de los barrios más vulnerables de la ciudad.
- **2019:** Implementar prácticas solidarias obligatorias en las carreras de pregrado y grado.

### **Resultados**

A partir del 2017, se prevé comenzar con las actividades diagnósticas del programa “La Universidad en los barrios”. A partir del 2019, se espera que los alumnos estén realizando prácticas solidarias obligatorias.

## **6.2. Línea estratégica N.º 2: Promoción de las acciones del bienestar universitario**

### **Objetivos**

Garantizar, en condiciones de igualdad de oportunidades, el ingreso, la permanencia y el egreso

de los estudiantes. Mejorar la inserción de los estudiantes, los docentes y los no docentes en la comunidad universitaria.

### **6.2.1. Programa de ingreso, permanencia y egreso**

#### **Objetivos**

Desarrollar en los ingresantes la formación de competencias necesarias para la incorporación, actuación y permanencia en la Universidad.

#### **Acciones**

- **2016:** Diseñar en coordinación con la Secretaría Académica de la Universidad un conjunto de estrategias para el desarrollo de competencias en los ingresantes. Difundir entre los ingresantes información sobre programas de becas y actividades extracurriculares para fortalecer su pertenencia en relación con la Universidad.

#### **Resultados**

A partir del 2016, desarrollo del programa de ingreso, permanencia y egreso de la UNSAdA en articulación con la Secretaría Académica.

### **6.2.2. Programa de deportes y recreación**

#### **Objetivos**

Promover el cuidado de la salud y mejorar la calidad de vida de los alumnos y del personal universitario a través del fomento de la actividad física sistemática.

Desarrollar la identidad de los actores universitarios a través de su participación deportiva o recreativa en los ámbitos promovidos por la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2017:** Identificar áreas deportivas de interés para los estudiantes de la UNSAdA. Desarrollar un programa deportivo en relación con la información obtenida. Firmar convenios con instituciones deportivas locales a fin de cubrir las necesidades identificadas, en lo referente a la práctica deportiva, el esparcimiento y recreación, hasta tanto la UNSAdA cuente con sus propios espacios edilicios.

#### **Resultados**

A partir del segundo semestre de 2017, implementación del programa de deportes y recreación de la UNSAdA.

### 6.2.3. Programa de Pasantías Educativas Rentadas

#### **Objetivos**

Desarrollar un programa de pasantías educativas rentadas a fin de que los estudiantes participen en actividades profesionales y científicas relacionadas con el proyecto curricular de cada una de las carreras que ofrezca la UNSAdA.

#### **Acciones**

- **2018:** Desarrollar el programa de pasantías y la normativa interna de la UNSAdA que regule sus actividades, según lo establecido en la Ley N.º 26427, de creación del Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional. Identificar empresas, industrias, profesionales e instituciones públicas y privadas de la región interesados en participar en el programa de pasantías. Firmar convenios marco y convenios específicos para la implementación del programa.
- **2019:** Dar inicio a las primeras actividades y pasantías del Programa de Pasantías Educativas Rentadas que realizarán los alumnos de la UNSAdA.

#### **Resultados**

A partir del 2018 Programa de Pasantías Educativas Rentadas de la UNSAdA aprobado. Firma de convenios marco y convenios específicos para la implementación. A partir del 2019, primeras pasantías rentadas cubiertas por alumnos de la UNSAdA en las empresas, industrias, ámbitos profesionales e instituciones públicas y privadas de la región que participan en el programa de pasantías.

### 6.2.4. Programa de Vinculación con el Mercado Laboral

#### **Objetivos**

Lograr que los estudiantes y graduados de la UNSAdA cuenten con ámbitos de acercamiento al medio productivo e industrial de la región para su futura inserción laboral.

Facilitar el acceso a la experiencia profesional y al mercado laboral, de manera complementaria con el Programa de Pasantías Educativas Rentadas.

#### **Acciones**

- **2018:** Entablar vínculos con empresas y organismos con el propósito de obtener información sobre las necesidades de recursos humanos para el desarrollo productivo local y regional, y definir colaborativamente estrategias conjuntas de trabajo.
- **2019:** Crear una bolsa de trabajo para facilitar el acceso a un empleo acorde con los conocimientos que los estudiantes o graduados poseen.

## **Resultados**

A partir del 2018, Programa de Vinculación con el Mercado Laboral de la UNSAdA desarrollado. Vinculaciones con el mercado laboral establecidas. A partir del 2019, primeros puestos de trabajo cubiertos por alumnos de la UNSAdA en empresas, industrias, ámbitos profesionales e instituciones públicas y privadas de la región, en áreas relacionadas con los conocimientos que poseen o las carreras que cursan.

### **6.2.5. Programa de becas a estudiantes universitarios**

#### **Objetivos**

Promover el acceso y la permanencia de los estudiantes a la Universidad a través de los sistemas de becas de ayuda económica que otorgan instituciones públicas y privadas para desarrollar estudios de grado y posgrado, dentro y fuera del país.

#### **Acciones**

- **2017:** Difundir la información relacionada con los distintos sistemas de becas disponibles y promover la postulación de los estudiantes que requieran de ellas. Orientar los esfuerzos en procurar el apoyo económico de empresas e instituciones a fin de generar un sistema de becas destinadas a alumnos con dificultades económicas, y becas de estímulo para alumnos y graduados destacados.

#### **Resultados**

A partir del 2017, se espera contar con información relacionada con los distintos sistemas de becas para su difusión. También se espera que alumnos de la UNSAdA resulten beneficiarios de los mismos.

### **6.2.6. Programa de atención preventiva de la salud en la comunidad universitaria**

#### **Objetivos**

Promover el cuidado integral de la salud de los estudiantes y de toda la comunidad universitaria a través de la prevención de la salud y de la promoción de estilos de vida saludables que acompañen el desarrollo personal.

#### **Acciones**

- **2017:** Facilitar el acceso a información y servicios de salud a través de la generación ámbitos institucionales que posibiliten la prevención, promoción en la salud y la construcción de estilos de vida saludables. Conformar redes con diversos efectores públicos y ONG dedicados a la salud y a la educación.

## **Resultados**

A partir del 2017, se espera contar con un programa de atención preventiva de la salud en la comunidad universitaria. También se espera que tanto los alumnos y como los otros actores de la UNSAdA resulten beneficiarios del mismo.

### **6.3. Línea estratégica N.º 3: Expansión regional de la extensión universitaria de la UNSAdA**

#### **Objetivos**

Desarrollar y fortalecer la extensión universitaria mediante la vinculación con el medio local y regional, a través de procesos de intercambio abiertos a las demandas de la sociedad.

#### **6.3.1. Programa de expansión de la Universidad en el territorio**

##### **Objetivos**

Atender las necesidades de formación y capacitación permanente en el área de influencia de la Universidad, con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior.

##### **Acciones**

- **2017:** Elaborar una política de territorialización que atienda las necesidades de educación superior, formación y capacitación de la región. Elaborar un plan de atención de los requerimientos de soluciones a las necesidades y problemáticas territoriales.

##### **Resultados**

A partir del 2017, incremento del número de convenios marco firmados con los municipios de la región. Firma de nuevos protocolos y anexos específicos de cooperación.

#### **6.3.2. Relevamiento de las necesidades de los municipios del área de influencia de la UNSAdA**

##### **Objetivos**

Relevar las demandas y necesidades de los municipios del área de influencia de la UNSAdA en temas en los que la Universidad puede asistirlos para el desarrollo de actividades conjuntas.

##### **Acciones**

- **2018:** Identificar las áreas de interés compartido entre la Universidad y los municipios

para el desarrollo de actividades conjuntas. Relevar las capacidades de la Universidad para el desarrollo de proyectos y acciones emanados de las necesidades y demandas de los municipios.

### **Resultados**

A partir del 2018, desarrollo conjunto de proyectos y acciones entre la UNSAdA y los municipios del área de influencia.

### **6.3.3. Apoyo a los gobiernos locales de los municipios del área de influencia de la UNSAdA**

#### **Objetivos**

Capacitar a funcionarios y empleados municipales para mejorar el desarrollo de la gestión local a través de la modernización de los procedimientos.

#### **Acciones**

- **2017:** Analizar junto con los municipios las necesidades de capacitación. Diseñar un programa de capacitación sobre la base de la información obtenida. Implementar los programas de capacitación de diferentes niveles operativos y de gestión.

#### **Resultados**

A partir del 2017, capacitación de funcionarios y empleados municipales a través de programas desarrollados de manera conjunta con los municipios del área de influencia de la UNSAdA.

## **7. Personal, infraestructura y equipamiento**

### **7.1. Línea estratégica N.º 1: Equipamiento para el desarrollo de las actividades de pregrado y grado**

La UNSAdA no cuenta con equipamiento propio para el desarrollo de las actividades académicas de pregrado y grado, ni con equipamiento en lo referente a laboratorios de ciencias naturales y exactas, e ingenierías y tecnologías. En ese sentido ha programado un plan de adquisiciones, en función de los requerimientos específicos para el desarrollo de la enseñanza de grado y pregrado.

#### **Equipamiento para laboratorios de ciencias naturales y exactas**

Los laboratorios serán espacios comunes para las actividades de pregrado, grado y posgrado, extensión e investigación, al menos en la primera etapa de funcionamiento de la Universidad. El equipamiento de los mismos se irá incrementando en el lapso 2017-2022 en función de las necesidades y requerimientos de las carreras.

## **Equipamiento para laboratorios de Ingenierías y Tecnologías**

Todas las PC tendrán conectividad a internet cableada; habrá cobertura wifi en los laboratorios. Antes del inicio del cuatrimestre cada usuario solicitará al área TIC la instalación del software que necesite utilizar, y se evaluará el licenciamiento de las licencias con posterioridad. Preferentemente se utilizará software libre en primera instancia, y luego a licenciado de acuerdo a la disponibilidad. Se dispondrá de paquetes de ofimática, lenguajes de programación, ambientes de desarrollo, paquetes estadísticos, paquetes matemáticos y sistemas operativos como disposición básica.

Se utilizará tecnología de virtualización para que el equipamiento se adecue a las actividades científico-tecnológicas específicas en forma dinámica. La Universidad poseerá una herramienta de educación a distancia (tipo Moodle) personalizada a una metodología propia para la enseñanza a distancia.

## **7.2. Línea estratégica N.º 2: Infraestructura | Proyectos de construcción**

Dado que la UNSaDA no posee edificios propios, inició sus actividades en inmuebles a los que accede a través de contrato de alquiler, o por comodato de uso. Por ello, el proyecto constructivo de una sede propia pasa a tener importancia esencial.

El plan de desarrollo edilicio se adaptará a las necesidades cambiantes de la realidad universitaria. Para esto, los edificios, una vez construidos, deberán tener suficiente versatilidad como para estar en condiciones de adecuarse a los cambios posibles. El plan debe tener también la suficiente flexibilidad como para prestarse sin inconvenientes a tal adaptación ante necesidades hoy en parte desconocidas, pero previsibles. A partir de estas consideraciones se han fijado los siguientes criterios básicos de la planificación que se presenta:

Sistema espacial y morfológico flexible capaz de adaptarse a los diferentes tiempos, montos de inversión y demandas programáticas.

Concentración centralizada de los principales movimientos cotidianos y ocasionales, separando funciones específicas para que tengan autonomía de funcionamiento y de crecimiento.

La diversidad será el reflejo del carácter dinámico de la Universidad en sus distintos estados de desarrollo, admitiéndose diferentes posibilidades de crecimiento tanto horizontal como vertical.

La construcción será en etapas, las que se definen de acuerdo con las necesidades supuestas, con un crecimiento orgánico y sistemático. Cada etapa será cerrada en sí misma, adicionándose a lo existente, de manera tal que la construcción no perturbe el normal desarrollo de las actividades en las áreas ya construidas.

Los edificios públicos de uso masivo están destinados a perdurar en el tiempo, por lo que deben ser proyectados con materiales de larga vida útil, con lo que se logra una gran economía al disminuir considerablemente los costos de mantenimiento y reparación. Por esta razón se adoptan materiales de comprobada calidad y eficiencia que garantizan una vida útil larga y económica.

El programa de necesidades que da lugar al proyecto consta de los siguientes requerimientos (cuadro 2):

Cuadro 2: Áreas y superficies a construir

| ÁREA            | TOTAL M2 POR ÁREA |
|-----------------|-------------------|
| Administración  | 620               |
| Extensión       | 392               |
| Investigación   | 101               |
| Academia        | 2.354             |
| Deportes        | 1.400             |
| Comedor         | 330               |
| Biblioteca      | 695               |
| Auditorio       | 400               |
| Circulación     | 769               |
| <b>TOTAL M2</b> | <b>8.461</b>      |

Cuadro 3: Porcentajes de avance de las etapas constructivas

| AREA           | m <sup>2</sup><br>Proy. | 2017           |            | 2018           |            | 2019           |            | 2020           |            | 2021           |            | 2022           |            |
|----------------|-------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
|                |                         | m <sup>2</sup> | %<br>total |
| Administración | 620                     |                |            | 620            | 100%       |                |            |                |            |                |            |                |            |
| Extensión      | 392                     |                |            | 392            | 100%       |                |            |                |            |                |            |                |            |
| Investigación  | 101                     | 101            | 100%       |                |            |                |            |                |            |                |            |                |            |
| Academia       | 2354                    | 1177           | 50%        |                |            | 1177           | 50%        |                |            |                |            |                |            |
| Deportes       | 1.400                   |                |            |                |            |                |            | 1400           | 50%        |                |            |                |            |
| Comedor        | 330                     |                |            | 330            | 100%       |                |            |                |            |                |            |                |            |
| Biblioteca     | 695                     |                |            |                |            | 695            | 100%       |                |            |                |            |                |            |
| Auditorio      | 400                     |                |            |                |            |                |            | 400            | 100%       |                |            |                |            |
| Circulación    | 769                     | 230,7          | 30%        | 230,7          | 30%        | 230,7          | 30%        | 76,9           | 10%        |                |            |                |            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>8461</b>             | <b>1509</b>    |            | <b>1573</b>    |            | <b>2103</b>    |            | <b>1877</b>    |            | <b>0</b>       |            | <b>0</b>       |            |

### 7.3. Línea estratégica N.º 3: Recursos humanos para el desarrollo de las actividades de gobierno y gestión

#### Objetivos

Conformar el plantel para el desarrollo de las actividades de gobierno y gestión de la UNSAdA.

#### Acciones

- **2016:** Definir los requerimientos en recursos humanos para garantizar el inicio de las

actividades universitarias. Estimar el número de no docentes y autoridades en las distintas categorías para sustentar el plan de desarrollo de la UNSAdA. Convocar e incorporar el personal identificado para desarrollar las acciones de gobierno y gestión de la UNSAdA.

### **Resultados**

Incorporación de recursos humanos para el desarrollo de las actividades de gobierno y gestión de la UNSAdA.

**San Antonio de Areco**  
Rectorado y Sede Académica  
Avenida Güiraldes 689 - 02326 453079

Sede Académica Rivadavia  
Rivadavia 746 (y Quetgles) - 02326 455025

**Baradero**  
Sede Administrativa  
Bolaños 1637 - 03329 485780

Centro Universitario Baradero  
Thames 1499 (y Gallo) - 03329 488678

   @unsadaoficial [www.unsada.edu.ar](http://www.unsada.edu.ar)

