



Las acciones de la Universidad Nacional del Sur para mantener la continuidad pedagógica en el escenario de emergencia sanitaria: vinculación con su plan estratégico

The response of the Universidad Nacional del Sur to maintain pedagogical continuity in the health emergency scenario: connections with its strategic plan

LIS, Diana Isabela¹ y CORBELLA, Virginia²

Lis, D. I. y Corbella, V. (2022). Las acciones de la Universidad Nacional del Sur para mantener la continuidad pedagógica en el escenario de emergencia sanitaria: vinculación con su plan estratégico. *RELAPAE*, (17), pp. 82-98.

Resumen

Durante el 2020 el mundo se vio afectado por la irrupción de un nuevo virus que provocó que, en todos los niveles educativos, se tuvieran que pensar y diseñar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje. El objetivo del presente trabajo es relevar y describir algunas de las acciones que llevó adelante la Universidad Nacional del Sur en ese contexto de emergencia con respecto a la continuidad pedagógica. Asimismo, se busca analizar si estas medidas son coherentes con la misión y visión que la universidad expresa en su plan estratégico. Para tal fin, se aplica la técnica de estudio de caso, se indagan los documentos y resoluciones que emitió la UNS durante el 2020 y 2021 y se accede a información de primera mano de actores claves. Luego del proceso de análisis, se logró mantener la continuidad pedagógica durante la pandemia y se mantuvieron las acciones destinadas para alcanzar algunos de los objetivos propuestos por la UNS en su plan estratégico.

Palabras Clave: Universidad / Pandemia / Plan Estratégico / Acciones / Continuidad Pedagógica.

Abstract

In 2020, the world was affected by the outbreak of a new virus. As a result, new teaching and learning strategies had to be thought and designed at all educational levels. The objective of this paper is to reveal and describe some of the courses of actions taken by the Universidad Nacional del Sur in this emergency context regarding pedagogical continuity. Also, it seeks to analyze whether these measures are consistent with the mission and view that the university states in its strategic plan. For this purpose, a case study technique is applied the documents and resolutions issued by the UNS during 2020 and 2021 are analyzed as well as first-hand information from key actors. The goal of maintaining pedagogical continuity during the pandemic was achieved and the objectives proposed by the UNS in its strategic plan are still in progress.

Keywords: University / Pandemic / Strategic Plan / Actions / Pedagogical Continuity

¹ Universidad Nacional del Sur, Argentina / dilis@uns.edu.ar

² Universidad Nacional del Sur, Argentina / corbella.virginia@uns.edu.ar

Introducción

Durante el 2020 el mundo se vio afectado por la irrupción de un nuevo virus pandémico que provocó que, en todos los niveles educativos, se tuvieran que pensar y diseñar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje.

El objetivo del presente trabajo³ es relevar y describir algunas de las acciones que llevó adelante la Universidad Nacional del Sur (UNS) en el contexto de emergencia sanitaria con respecto a la continuidad pedagógica. Entendiendo que estas primeras respuestas fueron una reacción ante un factor exógeno que afectó a las instituciones educativas argentinas en sus principales funciones con una velocidad no experimentada previamente (Fanelli, et al., 2020). Asimismo, sólo algunas de estas estrategias de gestión de crisis se han basado en resultados de experiencias anteriores.

La multiplicidad de reacciones no dependió solamente de las particularidades de cada institución y su comunidad educativa, sino también de la creatividad y flexibilidad universitaria para generar esas acciones y del compromiso institucional, tanto docente como no docente, que vieron sus entornos de trabajo y aprendizaje modificados (Falcón, 2020; IESALC, 2022).

Asimismo, el término continuidad pedagógica puede ser entendido como fue señalado en documentos oficiales como un modo de acompañamiento en la excepcionalidad de la emergencia. En el caso de las universidades también puede denominarse continuidad académica. A modo de ejemplo, la Universidad de Colima en México define a la continuidad académica en su programa universitario de contingencia ante el covid-19, como el:

Esfuerzo por cumplir con las actividades previstas en los programas de estudio y ofrecer una respuesta oportuna, eficiente y coordinada ante la situación de emergencia que ha impedido brindar los servicios educativos presenciales en la institución y asegurado, en la medida de lo posible, una educación de calidad. (Universidad de Colima, 2020, p. 25).

El principio de continuidad pedagógica no es nuevo ni surge en la pandemia, pero sí se lo recupera y utiliza como concepto que expresa la necesidad de que los actores del sistema educativo, en los distintos niveles, establezcan estrategias para garantizar el aprendizaje de los alumnos, más allá de la situación de emergencia o problemas coyunturales que pueden surgir (Dirección General de Cultura y Educación, 2013).

Para alcanzar el objetivo propuesto se utiliza metodología cualitativa y se aplica la técnica de estudio de caso. El acervo de datos se construye con los documentos y resoluciones que emitió la UNS durante el 2020 y 2021 y la información de primera mano de actores claves.

Estos actores claves provienen de dos de las Secretarías de la UNS, la Secretaría General Académica y la Secretaría General de Bienestar Universitario, por resultar protagonistas en el proceso pedagógico de gestión de la pandemia.

Asimismo, luego de detallar el contexto de emergencia sanitaria, se analizan las medidas de urgencia y se las vincula con el Plan Estratégico (PE) de la UNS para encontrar si son coherentes con la misión y visión que la universidad expresa en el mismo. Por último, se abordan las reflexiones finales que conducen a repensar la defensa de la educación pública en diferentes escenarios complejos.

En futuras investigaciones, el análisis aquí propuesto, abre un abanico de posibilidades para explorar y dar cuenta de las decisiones que otras universidades argentinas llevaron a cabo y también para realizar un estudio comparado entre ellas y la trama compleja que de allí se desprende, este último objetivo excede el que se detalla en este artículo.

³ Trabajo realizado dentro del marco del PGI "Indicadores cuali y cuantitativos en la educación superior" (Código 24/ZE38)

Metodología de análisis

Para lograr el objetivo principal de describir las acciones de la Universidad Nacional del Sur en el contexto de emergencia sanitaria se utiliza metodología cualitativa, específicamente el método de estudio de caso, que posee orientación empírica y descriptiva detallada (Sautu, 2003), como así también la condición de un contexto delimitado. En este sentido, la metodología se refiere a los modos de pensar la realidad social y estudiarla. Particularmente, en esta investigación, el método de estudio de caso se considera la técnica más apropiada dado que es el medio para lograr comprender la realidad (Strauss y Corbin, 2002, p.12) descripta en este artículo.

Asimismo, el estudio de caso, permite construir una “visión cualitativa” (Alonso, 1998, p.24), visión que se construye, en primera instancia, desde el contexto en el que se desenvuelve el caso, la UNS, dado que comunica y da forma a las acciones de los agentes involucrados.

El contexto detallado junto a los documentos y resoluciones que emitió la UNS durante el 2020 y 2021 y la información de primera mano de actores claves permitió realizar el análisis que se detalla en el artículo en busca del objetivo propuesto.

Escenario de emergencia - Contexto

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia. En Argentina, luego de declarar la emergencia sanitaria el 19 de marzo de 2020, se establece el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) a partir del 20 de marzo, mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297. Más adelante, en el mes de junio del mismo año, se establece, para algunos distritos del país según la situación sanitaria, una nueva etapa denominada Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO).

Es a partir del 19 de marzo del 2020 que, en la Universidad Nacional del Sur, las carreras presenciales comenzaron a impartirse en un formato distinto al que fueron pensadas. No obstante, no pueden encuadrarse en carreras a distancia porque no cumplen los requerimientos para ello. Es así que en este escenario de emergencia, plagado de incertidumbre, se pensaron y se ejecutaron diversas acciones con el principal objetivo de sostener la continuidad pedagógica. Es por ello que se demoró el inicio de la cursada en un mes, para que durante ese tiempo los docentes pudieran adaptar sus planificaciones al nuevo escenario que se estaba viviendo.

Las cátedras de las distintas carreras de la UNS desde hace varios años utilizan la plataforma Moodle, como un medio para enviar material digital y mantener comunicación y espacios de consulta virtuales con los alumnos. Moodle es un sistema de enseñanza web dinámico creado para gestionar entornos de enseñanza virtual, que se adapta a las necesidades de profesores, estudiantes y administradores.

Dado que en este artículo se describen las principales acciones que se desplegaron en la UNS, resulta pertinente referirse a sus características históricas e institucionales.

La Universidad Nacional del Sur y su plan estratégico

La Universidad Nacional del Sur, localizada en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, Argentina, fue creada mediante el decreto-ley Nro. 154 del 5 de enero de 1956 y tiene como antecedente al Instituto Tecnológico del Sur (ITS) que fuera creado el 9 de octubre de 1946⁴, con una fuerte orientación hacia las ciencias básicas y la tecnología

⁴ El ITS inauguró oficialmente el 20/02/48, iniciando sus actividades bajo la dependencia académica de la Universidad Nacional de la Plata, con una fuerte orientación técnica y científica congruente con el proyecto industrializador, en el marco del Primer Plan Quinquenal que impulsaba el desarrollo industrial como instancia superadora del modelo agroexportador tradicional. En 1950 le fue otorgada la categoría universitaria la cual fue suprimida en 1952 y en 1956 – luego de estudios realizados por una comisión asesora designada por el Poder Ejecutivo- se resolvió la creación de la Universidad Nacional del Sur.

y hacia el desarrollo de la investigación. Su origen se enmarca en un proceso de modernización de las universidades tradicionales que desde sus inicios se basa en la organización de un modelo departamental. La UNS fue la séptima universidad nacional creada en el país, siendo precedida por las de Córdoba (1613), Buenos Aires (1821), La Plata (1890), Tucumán (1912), Litoral (1919) y Cuyo (1939). Al año siguiente del surgimiento de la UNS, en 1957, se crea el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas).

Acerca de la organización, según lo establecido en los artículos 5 y 6 del estatuto, la estructura departamental⁵ tiene por objeto proporcionar una orientación sistemática a las actividades docentes y de investigación mediante el agrupamiento de disciplinas afines y la comunicación entre los docentes y los alumnos de distintas carreras, brindando de esta manera una mayor cohesión a la estructura universitaria y tendiendo a lograr economía de esfuerzos y de medios materiales. Los Departamentos se constituyen sobre la base de disciplinas afines y son unidades fundamentales de la enseñanza universitaria que ejercen su función mediante la docencia, la investigación y la extensión. Para el funcionamiento de la Universidad, se crean áreas dentro de los mismos y se las concibe como el conjunto de asignaturas afines o componentes de una disciplina que constituyen una unidad en sus aspectos docentes y de investigación. Las áreas son las unidades funcionales de los Departamentos y, en consecuencia, son las que coordinan los programas y el dictado de las asignaturas que le corresponden.

En el sistema departamental, los Departamentos constituyen las unidades básicas y administrativas de la universidad, que reúnen una comunidad de profesores e investigadores, relativamente autónomas y responsables de la docencia y la investigación en un campo especializado del conocimiento (Meneses, 1971). En este contexto, es función de cada uno brindar materias propias para sus carreras específicas así como también ofrecer materias a otros Departamentos permitiendo transversalidad del conocimiento, estas materias se denominan de servicio.

En total, la UNS ofrece 23 carreras de pregrado, 56 de grado, 76 carreras de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados). La cantidad de alumnos regulares (activos) es de 31795 pertenecientes a las carreras de grado y pregrado, según datos del Anuario UNS 2020.

El número de docentes de la UNS asciende a un total de 3315, entre las dedicaciones⁶ exclusiva, semi exclusiva y simple. La dedicación simple es la que agrupa mayor cantidad de docentes con un total de 2348, seguida de la dedicación exclusiva con 625 cargos y por último la dedicación semi exclusiva con 342.

Por otra parte, cabe destacar que la UNS recibe alumnos no solo de Bahía Blanca, sino también de la zona de influencia y de otras provincias del país. Según el Anuario UNS 2020⁷, el 58,22 % de los estudiantes son de Bahía Blanca, siendo el 88 % de la provincia de Buenos Aires⁸, el resto de los estudiantes se reparten entre las siguientes provincias: Rio Negro 6,8%; La Pampa 2,2%; Chubut 1,2%; Neuquén 0,5%; Santa Cruz 0,5%; Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur 0,2%; Jujuy 0,1%; Salta 0,1%; Córdoba 0,1% y Santiago del Estero 0,1%. El 0,2 restante se reparte entre: Entre Ríos, Formosa, Santa Fe, Mendoza, Corrientes, San Juan, Chaco, San Luis, Catamarca, Capital Federal, Tucumán y La Rioja.

En los últimos años, las tendencias en cuanto al financiamiento y las orientaciones de las políticas públicas han generado cambios en la gestión y desarrollo de la educación universitaria, y la UNS no ha sido ajena a esto. Es por ello,

⁵ En la actualidad, la UNS cuenta con 17 Departamentos: Agronomía, Biología-Bioquímica y Farmacia, Cs. de la Administración, Cs. de la Salud, Cs. E Ing. de Computación, Derecho, Economía, Educación, Física, Geografía y Turismo, Geología, Humanidades, Ingeniería, Ing. Eléctrica y de Computadoras, Ing. Química, Química y Matemática y Escuelas Preuniversitarias (EPUNS): Superior de Comercio, Normal Superior, Escuela de Agricultura y Ganadería, Escuela de Ciclo Básico Común y Escuela de Enseñanza Inicial y Primaria. Asimismo, resulta importante destacar que existen una gran cantidad (12) de institutos de doble dependencia UNS-CONICET, aspecto de la estructura que influye en la cultura organizacional y que refleja la impronta de las ideas vigentes en el momento de su creación

⁶ Las dedicaciones docentes cumplen diferentes cargas semanales y funciones. Los docentes con dedicación exclusiva cumplen con 40 horas semanales, los que poseen dedicación semi exclusiva 20 horas semanales y los docentes con dedicación simple 10 horas semanales. Al mismo tiempo, las tareas de investigación, docencia y extensión cobran mayor o menor peso según las dedicaciones detalladas.

⁷ El anuario estadístico de la UNS sintetiza de modo cuantitativo la situación y evolución en números a través de una serie de gráficos y tablas. Este anuario se realiza año a año y permite comparar períodos anteriores y también sirve de complemento de los análisis cualitativos. Para mayor información, puede visitarse el siguiente link: <http://www.uns.edu.ar/contenidos>

⁸ Las localidades de la provincia de Buenos Aires de donde provienen los estudiantes son las siguientes: Coronel Rosales, Coronel Suárez, Tres Arroyos, Pigüé, Coronel Pringles, Pedro Luro, Coronel Dorrego, Mayor Buratovich, Tornquist, Carhué, Hilario Ascasubi, Trenque Lauquen, Carmen de Patagones, Monte Hermoso, Médanos, Darregueira, Huanguelén, Villalonga, Puan, Salliqueló, Rivera, Tres Lomas, Casbas, Villa Iris, Guaminí, Saavedra, Stroeder, Pellegrini, Juan Couste y Adolfo Gonzales Chaves.

que estos cambios orientaron a que se propusiera realizar un plan estratégico (PE), el primero de la UNS, con el fin de buscar eficiencia en todos los campos involucrados de la institución, un nuevo sistema de gestión, que incluye mediciones de sus procesos administrativos, para dar cuenta de los impactos generados por su accionar y favorecer la transparencia y la toma de decisiones (Illescas, 2017).

El Plan Estratégico General de la Universidad Nacional del Sur fue llevado a cabo por la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP) de la UNS establecida por el Consejo Superior Universitario (CSU) en el año 2007. En su armado también participaron varios especialistas desde distintos ámbitos, dentro y fuera de la UNS, realizando aportes y/o ayudando a organizar seminarios sobre diversas temáticas.

En el diseño del PE se tomó como base en general, la tercera autoevaluación institucional (2010) presentada a la CONEAU y en particular, el análisis FODA. Se asume la postura de que la planificación estratégica debe entenderse como un proceso continuo, como un

espacio que, a través de la participación y reflexión de los actores de la comunidad universitaria, nos permite definir cuáles son las prioridades; incluyendo los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar y sus plazos, y también los medios y los métodos para su desarrollo. (Plan Estratégico, 2013, p.19).

A raíz de que la UNS se organiza por Departamentos, este plan es de carácter general y transversal; presenta medidas de acción que atraviesan a toda la Universidad y sirve de marco para organizar las tareas que son específicas a las unidades académicas que la componen. Al mismo tiempo, que éstas, tienen sus propios planes estratégicos, debido a la especificidad de actividades que realiza cada una de ellas.

Todo PE debe definir su misión, valores y visión para poder constituir las bases sobre las que formulará los objetivos a desarrollar, los cuales constituyen los propósitos a corto, mediano y largo plazo de la organización, que se establecen con el fin de avanzar hacia la misión de la misma.

La misión define la tarea que debe llevar a cabo la Universidad, su razón de ser. En el caso de la UNS su misión es:

- Formar profesionales capacitados y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad y la equidad en el acceso a la enseñanza.
- Realizar actividades de investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias, las tecnologías y las artes.
- Realizar actividades de extensión para que la sociedad pueda beneficiarse de tales conocimientos.
- Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional. (Plan Estratégico, 2013, p.23)

Los valores establecen cómo se va a comportar la institución, pautas de comportamiento y creencias que determinan las relaciones entre las personas que componen la Universidad. En el PE de la UNS se detallan y explican exhaustivamente cada uno, pero en este trabajo se seleccionan aquellos que se han destacado y puesto de manifiesto durante las acciones en pandemia, sirviendo no sólo de guía sino confirmando que son parte de la identidad de la UNS. Los valores seleccionados son:

- La justicia, la equidad social y la educación inclusiva a fin de garantizar una efectiva igualdad de oportunidades.
- El pleno respeto de la forma democrática de gobierno y de los procedimientos que promuevan el fortalecimiento institucional.
- La ética profesional, académica y científica.
- La cultura del trabajo basada en el esfuerzo y la responsabilidad.

- El ejercicio comprometido de la Autonomía Universitaria.
- El manejo responsable de los recursos que la sociedad le confiere. (Plan Estratégico, 2013, p.23)

La visión define la Universidad que se desea en el mediano y largo plazo, hacia dónde se quiere ir y qué aspectos distintivos se quieren desarrollar de la misma. La visión de la UNS se segmenta en tres aspectos: imagen interna, externa y actitud ante el contexto externo. Resulta significativo resaltar el modelo de universidad propuesto dentro de esta última categoría, que busca ser dinámica y proactiva ante los cambios del contexto y ser reconocida como líder en procesos de respuesta a nuevos desafíos. Con respecto a la imagen interna, se propone ser capaz de aprender de la experiencia, innovar en las estrategias académicas, entre otros aspectos.

Los objetivos planteados por la CAP en el PE definen las metas o propósitos que se van a establecer para llevar a cabo la misión e ir hacia la visión, respetando los valores ya descritos anteriormente. En este caso, las acciones se definieron dentro de 5 ejes estratégicos a partir de los cuales se organizan programas con acciones concretas de mediano y largo plazo, tendientes a resolver debilidades y minimizar amenazas, así como también a aprovechar las fortalezas y oportunidades, reconocidas en el análisis FODA realizado en la autoevaluación institucional.

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

Tales ejes estratégicos son los siguientes:

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

Algunos de estos ejes y sus programas son los que se identifican en las acciones llevadas adelante durante la pandemia por la UNS.

Algunas acciones de la UNS en pandemia, fortaleciendo el plan estratégico

En este apartado se recogen algunas de las acciones que desplegó la UNS en el contexto de emergencia para favorecer la continuidad pedagógica. Vale aclarar que la celeridad de la situación condujo a gestionar en la incertidumbre, no obstante, como se destaca en este artículo el plan estratégico resulta ser una referencia relevante en la toma de decisiones.

Las acciones fueron diseñadas y desplegadas desde distintas Secretarías⁹, en este artículo se detallan acciones de dos de ellas: la Secretaría General de Bienestar Universitario y la Secretaría General Académica. En el caso de la Secretaría General de Bienestar Universitario comprende a la Subsecretaría de Desarrollo Estudiantil, al Departamento de Sanidad y al Departamento de Educación Física y Deportes. Por otra parte, la Secretaría General Académica comprende Subsecretaría de Coordinación Académica, a la Dirección General de Gestión Académica, a la Dirección de Educación a Distancia, a la Asesoría Pedagógica y a la Biblioteca Central. En este sentido, mancomunadamente se pusieron en marcha una gran diversidad de acciones que abarcan las distintas dependencias de las secretarías mencionadas.

⁹ En el anexo se encuentra el organigrama de las UNS que permite localizar las Secretarías señaladas en el artículo.

Asimismo, el plan estratégico de la UNS (2013) define al Bienestar Universitario como: “el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo y social de todos los integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo y técnico)” y como principal objetivo se menciona: “El mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria propiciando las actividades comunitarias en pos de generar una visión de conjunto y desarrollar sentido de pertenencia institucional” (p.149). De hecho, en cumplimiento con las funciones establecidas en el plan estratégico, la Secretaría General de Bienestar Universitario y sus dependencias, a partir del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) y luego el Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO), permanecieron operativas sin interrupción mediante atención virtual, por ejemplo, el Departamento de sanidad, que realizó seguimiento de casos de COVID, se ocupó de reacondicionar las residencias estudiantiles, se armaron protocolos de ingreso y egreso a las residencias, se brindó servicio de internet en cada uno de los 11 departamentos de dichas residencias, se realizó seguimiento personalizado de cada uno de los becados residentes y se compraron todos los artículos necesarios para profundizar la higiene, limpieza y desinfección, dando continuidad a uno de los objetivos específicos del plan estratégico de la UNS: “Desarrollar el concepto de Universidad Saludable en procura de la mejora continua de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria” (p.149).

Con respecto al Comedor Universitario se implementó el sistema de viandas tanto en el horario de almuerzo como de la cena, también se entregaron viandas a los estudiantes aislados en las residencias universitarias. El Departamento de Educación Física y Deportes se ocupó de realizar videos de entrenamiento virtual organizados por cada equipo de las distintas disciplinas y al regreso paulatino a la presencialidad se ofrecieron entrenamientos al aire libre. Al mismo tiempo, desde la oficina administrativa de Bienestar Universitario se continuó con los procesos de otorgamiento de becas y subsidios en tiempo y forma según la reglamentación vigente. Ante la situación de emergencia, se diseñaron mecanismos extraordinarios para atender la vulnerabilidad de los estudiantes causados por los efectos de la pandemia. Es así que se otorgaron subsidios extraordinarios, becas de conectividad y dispositivos para evitar la interrupción de las trayectorias estudiantiles. Muchas de estas gestiones se realizaron junto a los Equipos de Tutores que por la proximidad con los estudiantes detectaron las principales dificultades.

Más allá de esas acciones, la mencionada Secretaría continuó ejecutando su plan de acción de acuerdo a los lineamientos del Plan estratégico de la UNS (2013), acondicionándolo al contexto de emergencia. A modo de ejemplo, en el Plan figura el “Eje Estratégico Inclusión e Integración de los alumnos” y se fundamenta del siguiente modo:

En una sociedad que va requiriendo gradualmente más conocimientos a sus integrantes para lograr una adecuada inserción, la Universidad tiene mucho por hacer con el objeto de promover actitudes tendientes a favorecer el acceso a todos los niveles de la educación, y en particular a la superior. (p.45)

Es así que el objetivo de lograr la inclusión social e integrar a los alumnos, en pos del sostenimiento y acompañamiento de las trayectorias universitarias, se vio favorecido también, por las siguientes acciones¹⁰:

- Se implementó una red de acompañamiento que integra todos los dispositivos disponibles en la institución, incluso en articulación con espacios y dependencias de la órbita municipal, provincial y nacional.
- Se reformuló el concepto de vulnerabilidad expandiendo la consideración a aspectos que exceden el plano socioeconómico y poniendo en valor otras cuestiones como condición de discapacidad, violencia de género, actividades deportivas de alto rendimiento, cuestiones de salud, etc.
- Se incrementó el número de becas otorgadas, aún en condiciones de evolución presupuestaria muy desfavorables. El porcentaje de la partida que se invierte en becas y subsidio comedor representa progresivamente un porcentaje mayor del presupuesto institucional.
- Se implementó el programa La UNS en la Región consolidando una red de acompañamiento con siete municipios de la zona de afluencia de estudiantes a la universidad. Este programa ha permitido formalizar estrategias personalizadas en territorio para permitir la continuidad en los estudios de aquellos jóvenes que debieron permanecer en sus localidades. A través de los puntos digitales de los municipios se ha ofrecido conectividad y por intermedio de los recursos en educación y acción social se han atendido casos

¹⁰ La información fue obtenida de las autoridades de la Secretaría de Bienestar Universitario de la UNS

particulares en los municipios de Tres Arroyos, Coronel Pringles, Coronel Suárez, Monte Hermoso, Villa Regina, Viedma y Tornquist. Cada municipio es acompañado por un mecanismo institucional que dispone un tutor par oriundo de esa localidad coordinado por una referente institucional y con apoyo del Programa de Tutores que conduce la planificación académica de las y los estudiantes en favor de los mejores indicadores de rendimiento de desempeño. Esta acción cumple con uno de los ejes del P.E que indica la integración de la región de incumbencia (Plan Estratégico, 2013, p.46).

- Se reorganizó la política de articulación con las escuelas preuniversitarias de la UNS estableciendo mejores y más eficaces canales bidireccionales de comunicación. De esta manera se han podido resolver aspectos generales y particulares como fue el subsidio del comedor, becas de conectividad (tablets y chips para conectividad), situaciones problemáticas de salud, socioeconómicas, etc.
- Se normalizó la adjudicación del concesionario del Comedor y se realizaron mejoras de infraestructura en obras mayores, nueva instalación de abastecimiento de gas, iluminación, adquisición y renovación de artefactos en la cocina y mejora general de los espacios
- Se estableció, en las residencias universitarias, una política de acompañamiento a través de un equipo interdisciplinario de trabajadoras sociales, profesionales de salud mental y tutores.
- Se realizó una intervención mayor de renovación completa de los 21 departamentos (baños íntegramente nuevos, pintura, renovación de iluminación, etc.), se mejoraron sustancialmente las instalaciones generales. Se renovaron todos los artefactos de gas, cocina, calefactores y calefón, se cambiaron mobiliarios, se dotaron de microondas, heladeras nuevas y se instaló wifi en cada departamento. Se gestionó la tercera y última etapa de intervenciones que deja el complejo totalmente a nuevo.
- Se reorganizó el Departamento de Sanidad, su servicio para estudiantes de la UNS formalizando un abordaje integral e interdisciplinario en términos de atención sanitaria primaria. Se completaron obras mejorando el edificio. El laboratorio de análisis clínico de Sanidad se integró al sistema de salud pública como punto de testeo rápido de VIH para todos los integrantes de la comunidad universitaria.
- Se acondicionaron espacios específicos en el campus universitario de Palihue consolidando un predio polideportivo al que se trasladaron todas las actividades. Por un lado, la opción de la práctica deportiva al aire libre permitió continuar ofreciendo opciones de actividad física en el contexto pandémico. Por otra parte, se dejó de alquilar espacios en clubes e instituciones, permitiendo la inversión de estos fondos en espacios propios.
- Se integró la UNS a las instituciones activas en la Federación Argentina de Deportes Universitarios. El equipo de deportes UNS integra diferentes comisiones de trabajo y forma parte de la agenda de trabajo del comité Olímpico Argentino.
- Se consolidaron, ante las medidas de restricción de circulación y el impedimento de las prácticas deportivas presenciales, los e-Sports como actividad en la UNS. Se consolidó un equipo institucional, se promovieron capacitaciones y charlas y se organizaron torneos.
- Se diseñaron nuevos espacios de información y gestión administrativa en formato virtual, favoreciendo el acceso a la información general, (flyers informativos, tutoriales, etc.) y admitiendo todos los trámites sin necesidad de la presencialidad.
- Todas las dependencias ampliaron sus espacios de atención a redes sociales y la aplicación WhatsApp. Esto aseguró viabilizar solicitudes de becas, subsidios y el planteo de situaciones de vulnerabilidad con celeridad e independientemente de donde residiesen los estudiantes o de las condiciones de circulación impuestas por la pandemia.
- Se reforzó el trabajo articulado con otras secretarías generales consolidando sinergia para el abordaje de situaciones prioritarias en términos de equidad de acceso a la educación. (Ejemplo: Programa Institucional de Accesibilidad, La UNS en la Región, Situaciones de Violencia de Género).

- Se cursaron las gestiones de difusión, asesoramiento y administrativas en el ámbito de la Red BIEN del CIN para prestar la apoyatura institucional en los programas de becas Progresar y Manuel Belgrano a las y los estudiantes de la UNS favoreciendo el otorgamiento de mayores beneficios.

Con respecto a Secretaría General Académica, las acciones llevadas adelante se pueden catalogar en tres categorías:

- 1) Acciones asociadas a recursos vinculados al apoyo pedagógico y soporte tecnológico.
- 2) Acciones relacionadas con aspectos organizativos ligados al calendario académico y gestión organizativa.
- 3) Acciones tendientes a generar normativa institucional ad hoc.

A continuación, se describen en términos generales las acciones realizadas en cada categoría, haciendo hincapié en las relacionadas con la continuidad pedagógica del alumnado a nivel universitario.

Acciones asociadas a recursos vinculados al apoyo pedagógico y soporte tecnológico:

- Como primera medida se adaptó la modalidad de cursado, de presencial a virtual, como respuesta al contexto que se vivía y la reglamentación establecida por el gobierno nacional. Esta medida iría modificándose a medida que surgieran nuevas restricciones y/o sus modificaciones. Esto marcó un cambio significativo para toda la comunidad universitaria ya que tradicionalmente, la universidad dicta de forma presencial sus clases teóricas y prácticas.
- En un segundo momento, se adaptó el calendario académico, estableciendo una nueva fecha de inicio de cuatrimestre.
- Se suspendieron todo tipo de actividades y exámenes presenciales.
- Se llevó adelante la creación de la Comisión Asesora de Educación a Distancia (CAED), un actor muy importante dentro de la UNS, con funciones de asesoramiento pedagógico, tecnológico y de gestión (Res. CSU 137/2018 y CSU 82/2020)
- Asimismo, se crearon el Comité de Crisis Central, para el apoyo y asesoramiento tanto de docentes como de estudiantes y el Comité de Emergencia al interior de cada departamento, integrados por diversos participantes implicados en la nueva modalidad virtual con la finalidad de descentralizar consultas y decisiones asociadas a áreas específicas del conocimiento.
- El proceso de enseñanza a través de la opción pedagógica a distancia requiere una formación específica que la gran mayoría de los docentes no acreditaban, lo que generó, al momento de afrontar la educación virtual, cierto grado de incertidumbre y desconcierto. Es por ello que se elaboraron documentos orientativos destinados a la importancia de la modalidad asincrónica de dictado de clases, utilizando la estrategia de aula invertida¹¹ o flipped classroom. Este término fue utilizado por dos profesores de química, Jonathan Bergmann y Aaron Sams, en Woodland Park High School en Woodland Park Colorado.
- Estos documentos invitaban a reflexionar sobre una nueva planificación de las actividades, organización y dictado de las materias. El acento estaba puesto en aprendizajes relevantes y contenidos prioritarios, y para ello se proponía implementar diversos recursos y estrategias de aprendizaje situado para que éste fuera significativo para el alumno.
- La UNS ya contaba con una plataforma virtual de uso propio, la distinción estaba en la creación de cursos masivos en Moodle-UNS, con la finalidad de acercar el material de manera digital al estudiante y

¹¹ El aula invertida es una estrategia de enseñanza donde se tiene la concepción de que el alumno puede obtener información en un tiempo y lugar que no requiere la presencia física del profesor. El alumno adquiere conocimientos antes de la clase. Durante la clase la información se comparte y el docente consolida el aprendizaje, se realiza alguna actividad práctica. El modelo de aula invertida abarca todas las fases del ciclo de aprendizaje o dimensión cognitiva de la taxonomía de Bloom (Conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación) (López Moreno, 2015). De acuerdo a esta pedagogía, el material de estudio se pone a disposición del estudiante en un momento previo a la clase en la plataforma Moodle UNS, para que el alumno trabaje con el mismo y en la clase se profundizan los contenidos y responden consultas. Si bien esta estrategia no es nueva, sí es novedosa su aplicación generalizada en el dictado de las materias de la UNS.

en su matriculación automática a través de la inscripción a materias en el Sistema SIU Guaraní3. Usualmente, el docente matricula a sus alumnos o el estudiante, es el que se matricula y selecciona el curso en Moodle al que se quiere unir.

- Asimismo, para poder tomar exámenes de forma virtual y brindar espacios de consulta, se crearon aulas virtuales con esa finalidad en la misma plataforma mencionada a pedido de cada docente una vez que fue aprobado la toma de exámenes bajo la modalidad virtual (Res. CSU 183/2020; fecha: 27/03/2020).
- Todos los departamentos académicos comenzaron a formarse en el uso de entornos virtuales y dispositivos didácticos, extendiendo paulatinamente su uso a otras actividades asociadas al entorno educativo, lo que demandó poner a disposición e incrementar los recursos para la modalidad sincrónica. Se ampliaron así a 60 las salas de Adobe Connect con licencia propia, 18 cuentas genéricas para videoconferencias a través de Meet gestionadas ante el CIN y 1000 gestionadas por la Dirección General de Telecomunicaciones de la UNS, cuentas en la plataforma Zoom, financiadas con recursos de la dirección central. A ello se añadieron otras herramientas para videoconferencias tramitadas por las propias unidades académicas en función de sus propias necesidades.
- Se elaboraron tutoriales destinados a docentes, alumnos e ingresantes, todos ellos proporcionados en diferentes formatos y difundidos a través de las redes sociales y de la propia plataforma Moodle. En los mismos, se puso particular énfasis en la comunicación con los estudiantes ingresantes, en la utilización de la metodología de enseñanza situada y en cómo utilizar las nuevas herramientas digitales. Asimismo, se les solicitó a las bibliotecas especializadas y a la biblioteca central, el incremento y disponibilidad de bibliografía digital y la incorporación de servicios de referencia virtual para consulta y asesoramiento sobre uso de material bibliográfico.
- Para que estas medidas estuvieran al alcance del alumnado, se hizo una encuesta masiva en todos los niveles, para conocer el estado de situación de la conectividad y dispositivos de acceso con los que contaban los estudiantes. La acción buscaba preservar la igualdad de oportunidades para el acceso a la educación universitaria en un contexto de aislamiento preventivo, buscando sostener la continuidad y calidad del proceso educativo y resguardar a los estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- Esta encuesta permitió una primera aproximación para conocer la situación y posibilidad de aplicación de la modalidad virtual a nivel universitario. A través de los departamentos, la Secretaría General de Bienestar Universitario (SGBU) y la Subsecretaría de Desarrollo Estudiantil, se repartieron 185 tablets con wifi, 4G y datos prepagos a los alumnos que así lo requerían.

Acciones relacionadas con aspectos organizativos ligados al calendario académico y gestión organizativa

- Los aspectos organizativos vinculados a la educación virtual estuvieron ligados fundamentalmente a dos áreas: la reprogramación del calendario académico y de la gestión académico-administrativa.
- La mayoría de las fechas deberían reprogramarse y se suspendieron los controles de materias correlativas porque no se habían podido sustentar las mesas de exámenes finales. Se postergó el inicio de clases al 13 de abril, situación que generó que el cuatrimestre finalizara el 31 de Julio, y el receso invernal no coincidiera con otros niveles educativos. (Res. R.151/2020; Res. R. 239/2020, ratificada por Res. CSU 130/2020). Así como también se modificaron las fechas de inicio y finalización del segundo cuatrimestre, ratificando así la UNS su compromiso con la continuidad en el dictado de clases y formación de profesionales.
- Se exceptuó a los ingresantes inscriptos en materias del primer cuatrimestre de tener rendido y aprobado la última etapa de los exámenes de nivelación (recuperatorio) ante la imposibilidad de realizarlo. En la misma sintonía, se permitió el ingreso a las distintas carreras en el segundo cuatrimestre, exceptuando a los ingresantes del requisito de la Nivelación (Res. CSU 232/2020). Esto pone de manifiesto, la voluntad por parte de la UNS de que los estudiantes pudieran darle continuidad al cursado de sus carreras, aun cuando no contaran con los requisitos que usualmente se exigen para realizarlos.

- Con respecto a la gestión académico-administrativa, el personal no docente de la UNS, rápidamente se adaptó a la modalidad teletrabajo, en especial en todo lo referido a la gestión administrativa de los alumnos y particularmente de los ingresantes. Se gestionaron e implementaron ajustes normativos, gestión de accesos remotos y firmas digitales, y equipamiento. Para concentrar y poder dar respuesta a las múltiples consultas de los estudiantes, sean ingresantes o no, se elaboró una página de FAQ, y se habilitó una consulta centralizada vía WhatsApp y correo electrónico.

Acciones tendientes a generar normativa institucional ad hoc.

- Ante el nuevo y cambiante contexto, fue necesario ir generando normativa que acompañara estos procesos. Se elaboraron protocolos de seguridad determinados por la emergencia sanitaria para salvaguardar a toda la comunidad universitaria, siguiendo las recomendaciones emanadas de las autoridades a nivel nacional y en función de la evolución de la pandemia.
- Por otra parte, se reglamentó todo lo referido a la gestión administrativa de todos los procesos, y, se flexibiliza temporalmente la normativa existente, para que permitiera a los alumnos dar continuidad a sus carreras. Por ejemplo, la flexibilización de control de correlativas para las materias del primer cuatrimestre del 2020; se consideran débiles aquellas que previamente se indicarán como fuertes.
- Se reglamentó el teletrabajo, como modalidad generalizada (R. 231/2020), reservando las actividades presenciales únicamente para la emisión de títulos, y siempre bajo estrictos protocolos de seguridad. Y luego, ante la vuelta a la presencialidad paulatina que habilitó el poder ejecutivo, y contemplando el pedido de algunas unidades académicas para acreditar los aprendizajes, se elaboró un protocolo para rendir exámenes finales libres y regulares bajo la modalidad presencial.
- En relación a la gestión académico-administrativa se reglamentó la generación, firma, cierre y guarda de actas de examen digitales (Res. CSU 160/2020), dando así continuidad a todos los trámites solicitados por los estudiantes pudiendo realizar los procesos asociados a su control.

Estas acciones mencionadas, se encuentran relacionadas, no solo con la misión sino también con la visión de la UNS en su PE. La situación particular en la que se desarrollaban las actividades universitarias, hizo que se anticiparan algunos cambios pero que eran parte de los objetivos a alcanzar y que posiblemente perduren luego de superada la pandemia. Por ejemplo la adecuación de planes de estudios y actualización de cierta normativa y procesos administrativos, contemplados en el eje estratégico Gestión Institucional en el programa Actualización Normativa.

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y sus múltiples posibles usos, ya habían despertado la inquietud de incorporarlas al contexto universitario y mejorar la utilización de las mismas, tratando de avanzar hacia la instauración de un gobierno electrónico. Esto respondía a la necesidad de mejorar las funciones administrativas y de gestión de la información, pudiendo “posibilitar un funcionamiento más ágil y cercano a la comunidad universitaria y a la sociedad en general” (Plan Estratégico, 2013, p.43) así como también el desarrollo de programas de educación continua y a distancia de manera virtual. Como ejemplo de esto se puede recordar las acciones que permitieron la posibilidad de hacer consultas a través de correo electrónico, mensajes de WhatsApp, informar a través de la página propia en la que se volcó todo tipo de información útil y necesaria durante la pandemia, de manera transparente y fácil acceso, envío de documentos intra departamentos y secretarías con firmas digitales, reuniones departamentales vía Zoom o Meet y el uso de una plataforma propia para poder distribuir el material y mantener contacto con los estudiantes.

Dentro del eje estratégico Gestión de Calidad Académica, se encuentra el programa Gestión de la Calidad Educativa que contempla aprovechar las fortalezas y/o corregir las condiciones en las que se desempeña el proceso educativo, especialmente en lo referente a las capacidades de los docentes para mejorar las prácticas de enseñanza. Durante la transición de las clases presenciales a virtuales, las capacidades de los docentes se pusieron en juego y con un muy buen desempeño. Aun cuando no contaban con esas habilidades pudieron adaptarse y capacitarse en muy breve tiempo

a partir de los tutoriales e instructivos elaborados por los comités de emergencia y la CAED. El PE contempla la discusión sobre un nuevo sujeto de educación del siglo XXI, en el que tiene un rol más participativo en un proceso educativo dinámico, complejo e integral. Y es justamente ese rol el que debe asumir el estudiante al trabajar de manera virtual mediante la estrategia de aula invertida o en clases asincrónicas donde se desarrolla la comprensión lectora, la reflexión y la autonomía. Estas habilidades forman parte de las que describe el Estatuto de la Universidad, en el artículo 2, donde establece que la UNS busca formar de manera integral al alumnado.

Por otro lado, se observa la continuidad con los programas de mejora de servicios y desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia durante la pandemia. Si bien las acciones mencionadas se enmarcan dentro del eje estratégico de Infraestructura y Servicios, fueron realizadas por la secretaría de Bienestar con el fin de sostener el vínculo pedagógico con aquellos alumnos que no contaban con los medios necesarios para cursar de modo virtual. Pero también podemos encontrar otras acciones que se hicieron para continuar con estos programas y ser eficientes en el uso del dinero y el tiempo, y no solo para generar las condiciones necesarias para realizar el trabajo remoto y el dictado de las clases virtuales debido al contexto. Por ejemplo; se hizo una serie de trabajos de mantenimiento en las casas de hospedaje para docentes y alumnos que vienen del exterior por intercambios o estancias cortas, así como también de las residencias estudiantiles que se ofrecen para vivir a los alumnos que tienen becas de vivienda. Asimismo, se dotó a los distintos espacios de los elementos necesarios como computadoras, pantallas, cañones, conectividad a la red eléctrica y red de datos entre otras cuestiones, para poder llevar adelante la bimodalidad (presencial y virtual) tanto de los docentes como de los no docentes.

Por otra parte, desde Secretaría General Académica también se enfocaron en fortalecer a las Tutorías¹². Precisamente el Plan estratégico de la UNS (2013) enfatiza que:

La figura del tutor está reconocida como un agente eficaz a los efectos de actuar tanto sobre la articulación con el nivel medio como en la integración de los alumnos en los primeros años de la carrera(...) Dentro de este programa se pone especial énfasis en la coordinación de acciones de las Secretarías Académica y de Bienestar Universitario con el objeto de hacer más eficiente las acciones de ambas en relación con las problemáticas de los alumnos (p. 46)

Es así que se decidió reforzar con un integrante más a los equipos de Tutorías de cada Departamento durante el 2020, debido a la gran cantidad de consultas recibidas y las acciones situadas y particulares que debieron llevar adelante cada Equipo. En el 2021, se creó una nueva figura denominada Coordinador de acciones tutoriales (CAT) designada en cada departamento como referente principal de los Equipos de Tutores de cada Departamento. En este sentido, el CAT tuvo a cargo diferentes responsabilidades producto de los cambios organizativos en marcha, por ejemplo detectar alumnos que quisieran hacer pase de carrera comunicarse con ellos, completar sus planillas individuales, idear acciones tutoriales para favorecer la retención en pandemia, preparar charlas informativas, etc. Como señalan Petrelli y Cabrera (2019): “Más que como objeto, hemos buscado considerar las tutorías en tanto método que nos abriera la posibilidad de conocer aspectos de la dinámica de relaciones que va haciendo institución...” (p.10). Esta consideración de las tutorías como “método” proporciona las claves para entender los ajustes y cambios necesarios de las acciones tutoriales en Pandemia.

A modo de ejemplo, se enumeran algunas acciones del Equipo de Tutores del Departamento de Economía de la UNS en el 2020, durante el inicio de la pandemia:

- Creación grupo de WhatsApp de ingresantes y tutoras.
- Atención de numerosas y diversas consultas virtuales vía mail, WhatsApp y/o Instagram.

¹² Las tutorías en la UNS, comienzan en 2009 en el marco el Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza en Primer Año de Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática (PACENI), dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Este programa, con una duración de tres años, tenía como objetivo primario mejorar el desempeño académico de los alumnos de primer año que redundara en una disminución de los índices de abandono de los estudios universitarios en el primer año de la carrera. Además el programa perseguía la actualización y perfeccionamiento del cuerpo docente en temáticas disciplinares y en temas pedagógico - didácticos relacionados con la enseñanza de las disciplinas. Asimismo preveía inversión en equipamiento: multimedia, instrumental didáctico para laboratorios, bibliográfico y mobiliario. Antes de la finalización del PACENI, los tutores involucrados en el mismo conjuntamente con la Asesoría Pedagógica de la UNS, solicitaron a las autoridades la continuidad del Sistema de Tutorías, solicitud que fue aprobada sosteniendo las mismas hasta la actualidad.

- Relevamiento y contacto individualizado con alumnos que rindieron alguna instancia de nivelación pero no se encuentran cursando las materias correspondientes a primer año.
- Realización de encuestas on line a los estudiantes durante el primer y segundo cuatrimestre. Procesamiento de las mismas.
- Reuniones sincrónicas entre el equipo de tutores de economía para organizar actividades virtuales con alumnos ingresantes con el objetivo de recordar y difundir la función de las tutorías, reforzar el vínculo tutor-alumno y promover la integración entre los ingresantes.
- Actividad virtual sincrónica utilizando estrategias de gamificación para la integración de los ingresantes
- Organización, difusión y desarrollo del concurso “Efecto Ingreso”: *Sobre ser ingresante de Economía en tiempos de pandemia*. Se trató de una acción innovadora, implementada durante el segundo cuatrimestre, consistente en un concurso de videos cortos de no más de 30' (formato tik tok o historia de Instagram) en la que los estudiantes debían relatar, contar o expresar cómo fue o cómo vivieron la experiencia de ser ingresantes al Departamento de Economía en tiempos de pandemia. Entre sus principales objetivos se pueden mencionar los siguientes: Conocer las representaciones de los estudiantes con relación al ingreso a la universidad y sus primeros pasos en la carrera, promover la integración a partir de una actividad grupal, fortalecer la comunicación a través de las redes institucionales como Instagram Departamental, Instagram de Tutorías, entre otras.
- Elaboración de informes diversos sobre procesamiento de notas del 1º cuatrimestre de las tres materias según plan de estudios preferencial, resultados parciales del segundo cuatrimestre, informes finales de integración de acciones, entre otros.

Reflexiones

En el desarrollo del artículo quedó plasmado la capacidad de la Universidad Nacional Del Sur para gestionar en contextos complejos plagados de incertidumbre. En este sentido, el papel que ocupa el Plan estratégico actuó como faro para proponer soluciones de manera inmediata ante un escenario inesperado, pero con el compromiso indeclinable de defender el derecho a la educación pública. Como menciona Falcón (2020):

El sistema universitario argentino guarda a la autonomía y autarquía de las instituciones universitarias, en su ADN institucional, pero la multiplicidad de reacciones no dependió solamente de las diferencias institucionales, regionales, o de las capacidades tecnológicas instaladas. Sino también de la creatividad universitaria para generar esas respuestas y del compromiso de instituciones y sus comunidades, particularmente estudiantes y docentes, que vieron modificarse sus circunstancias para seguir relacionados en torno a la idea de universidad abierta y convocante al conocimiento. (p. 23)

Las acciones que se describieron a lo largo del artículo dan cuenta de la creatividad, flexibilidad y el compromiso ineludible que la comunidad universitaria sostiene en pos del derecho a la educación, su continuidad y su sostenimiento en cualquier escenario que se presente.

El plan estratégico contempla una planificación detallada que actúa como guía fortaleciendo las acciones diversas que en el caso investigado se detallan. Esas acciones, en el contexto de pandemia y en la emergencia que se proyectaron, dan cuenta de la relevancia de contar con un plan que las sostenga y a la vez oriente. Por ejemplo, el valor de “la justicia, la equidad social y la educación inclusiva a fin de garantizar una efectiva igualdad de oportunidades” estuvo presente en todo momento y en toda la comunidad universitaria como lema a respetar.

Las acciones realizadas implicaron no solo un compromiso sino un esfuerzo y trabajo extra por parte del personal docente y no docente, que tuvieron que volver a planificar y elaborar nuevo material y documentos, a la vez que se capacitaban en el uso de las herramientas digitales y estrategias de aprendizaje propuestas por los comités de emergencia. Tal es así que las autoridades lo han señalado como una fortaleza, en palabras de la Secretaría General Académica de la UNS:

Se ha destacado (...) el potencial de una institución cuyos diversos actores se vieron movilizados, aunando esfuerzos y poniendo sus capacidades al servicio de la adaptación a la enseñanza virtual. A tres meses de iniciada la cuarentena obligatoria y el plan de contingencia de la UNS, entendemos que los resultados pueden considerarse claramente alentadores en función del escenario de partida”. (Falcón, 2020, p.152)

Por último, se señala la continuidad de algunas acciones al regreso de la presencialidad plena. A modo de ejemplo, desde el Consejo Superior se ha decidido que la virtualidad sea una opción a la hora de planificar la enseñanza de las cátedras, emitiendo una resolución (Nº235/22) al respecto, así como también la propuesta de ofrecer la posibilidad de realizar intercambios estudiantiles bajo la modalidad virtual de internacionalización en casa. Asimismo, en la actualidad se están brindando cursos de capacitación docente en aulas híbridas y se están gestionando los programas de distintas cátedras en esa línea. Estos y otros cambios posibles abren líneas de investigación futuras, algunas de ellas se pueden enfocar en el análisis comparado de acciones de otras universidades y también resulta posible indagar y evaluar resultados de los estudiantes alcanzados por esas acciones. No obstante, estas temáticas a investigar exceden el objetivo del presente artículo.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, L. E. (1998) *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Fundamentos.
- Anuario UNS, (2019-2020) <http://www.uns.edu.ar/contenidos/411/652#anuarios>
- Dirección General de Cultura y Educación. (2013). *Inclusión con continuidad pedagógica*. Dirección de Contenidos Educativos. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/libro_continuidad_pedagogica_superior_documento2.pdf
- Falcón, P. (2020) (Comp.) *La universidad entre la crisis y la oportunidad. Reflexiones y acciones del sistema universitario argentino ante la pandemia*. Eudeba y Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba.
- García de Fanelli, A. M., Marquina, M., & Rabossi, M. (2020). Acción y reacción en época de pandemia: La universidad argentina ante a la COVID-19. *Revista de Educación Superior en América Latina*, ESAL (8). <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4596>
- IESALC. (2022). *Informe Técnico ¿Reanudación o reforma? Seguimiento del impacto global de la pandemia COVID-19 en la educación superior tras dos años de disrupción*. UNESCO IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382402>
- Illescas, N. V. (2017). *Análisis del planeamiento en las Universidades Nacionales en Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral*. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1028>
- López Moreno, M. (2015). *Aula invertida: otra forma de enseñar y aprender*. <http://www.nubemia.com/aula-invertida-otra-forma-deaprender/>.
- Meneses, E. (1971). La organización departamental en las universidades. *Revista del Centro de Estudios Educativos*, 1(3), 75-78.
- Petrelli, L. y Cabrera, V. (2019) La política como método de investigación: las tutorías como analizador de relaciones y regulaciones en la vida universitaria. *RAES*, 11(19), pp. 52-63.
- Resolución de Consejo Superior Universitario Nº 137/2018. <https://www.cienciasdelasalud.uns.edu.ar/docs/Res%20CSU%20137%20de%202018%20Comisi%C3%B3n%20Asesora%20SIED.pdf>.

Resolución de Consejo Superior Universitario N° 151/2020.
https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items_frame.asp?item_html=.\RESOLUCION151A20.HTM&oper=B.

Resolución de Consejo Superior Universitario N° 160/2020.
https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items_frame.asp?item_html=.\RESOLUCION160A20.HTM&oper=B.

Resolución de Consejo Superior Universitario N° 183/2020.
https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items_frame.asp?item_html=.\RESOLUCION183A20.HTM&oper=B.

Resolución de Consejo Superior Universitario N° 235/2022.
https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items_frame.asp?item_html=.\RESOLUCION235A22.HTM&oper=B.

Resolución de Consejo Superior Universitario N° 239/2020, ratificada por Res. CSU 130/2020).
https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items_frame.asp?item_html=.\RESOLUCION130A20.HTM&oper=B

Sautu, R. (2003) *Todo es Teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Ediciones Lumiere.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.

Universidad de Colima (2020). *Programa Universitario de Contingencia ante el COVID-19 Programa de Continuidad Académica Integración curricular y selección de estrategias didácticas*. UCOL.
<https://portal.ucol.mx/content/micrositios/316/file/continuidad-academica-estrategias-didacticas.pdf>

Universidad Nacional del Sur. (2013). *Plan Estratégico*
https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf.

ANEXO

Organización Institucional Universidad Nacional del Sur

Secretaría Administrativa

Consejo Superior Universitario

Secretaría del Consejo Superior Universitario

Rectorado

- **Subsecretaría de Derechos Humanos**

- **Secretaría General de Coordinación**

- **Secretaría General Académica**
 - Subsecretaría de Coordinación Académica

 - Dirección General de Gestión Académica

 - Dirección de Educación a Distancia

 - Asesoría Pedagógica

 - Biblioteca Central

- **Secretaría General de Bienestar Universitario**
 - Subsecretaría de Desarrollo Estudiantil

 - Departamento de Sanidad

 - Departamento de Educación Física y Deportes

- **Secretaría General de Ciencia y Tecnología**
 - Subsecretaría de Vinculación Tecnológica
- **Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria**
 - Subsecretaría de Extensión Universitaria

 - Archivo de la Memoria

 - Editorial de la Universidad Nacional del Sur (EDIUNS)

 - Dirección de Medios Audiovisuales

 - Dirección de Comunicación Institucional
- **Secretaría General de Posgrado y Educación Continua**
 - Departamento de Estudios de Posgrado
- **Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento**
 - Subsecretaría de Internacionalización

 - Dirección de Información Institucional
- **Secretaría General Técnica**
 - Subsecretaría de Infraestructura y Servicios
- Dirección General de Construcciones Universitarias

- Dirección de Mantenimiento

- Dirección de Intendencia

- Servicios de Seguridad e Higiene en el Trabajo
 - Dirección General de Personal

 - Dirección General de Economía y Finanzas

 - Dirección General de Sistemas de Información

 - Dirección General de Telecomunicaciones

 - Imprenta
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
 - Junta Electoral
- Dirección General de Boletín Oficial y Digesto

- Unidad de Auditoría Interna

Departamentos e Institutos de Investigación

- **Agronomía**
 - Centro de Recursos Renovables Zona Semiárida (CERZOS)

- **Biología, Bioquímica y Farmacia**
 - Instituto de Ciencias Biológicas y Biomédicas del Sur (INBIOSUR)

- **Ciencias de la Administración**

- **Ciencias de la Educación**

- **Ciencias de la Salud**

- **Ciencias e Ingeniería de Computación**
 - Instituto en Ciencias e Ingeniería de la Computación (ICIC)

- **Derecho**

- **Economía**
 - Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS)

- **Física**
 - Instituto de Física del Sur (IFISUR)

- **Geografía y Turismo**

-
- **Geología**
 - Instituto Geológico del Sur (INGEOSUR)

 - **Humanidades**

 - **Ingeniería**
 - Instituto de Mecánica Aplicada (IMA)

 - **Ingeniería Eléctrica y de Computadoras**
 - Instituto de Investigaciones en Ingeniería Eléctrica "Alfredo Desages" (IIIE)

 - **Ingeniería Química**
 - Instituto de Electroquímica y Corrosión

 - **Matemática**
 - Instituto de Matemática Bahía Blanca (INMABB)

 - **Química**
 - Instituto de Química del sur (INQUISUR)

Escuelas Dependientes

- **Consejo de Enseñanza Media y Superior (CEMS)**
 - Escuela de Agricultura y Ganadería "Ing. Agr. Adolfo Joaquín Zabala"
 - Escuela de Ciclo Básico Común
 - Escuela de Enseñanza Inicial y Primaria
 - Escuela Normal Superior "Vicente Fatone"
 - Escuela Superior de Comercio "Prudencio Cornejo"

Fecha de recepción: 18-7-2022

Fecha de aceptación: 23-8-2022