

## 2. Planificación estratégica universitaria: Educación para la ciudadanía global y competencias interculturales

### Strategic planning in universities: Education for Global Citizenship and Intercultural Competences

Carolina Giménez Milán <sup>1</sup> @  Luciana Acosta Güemes <sup>2</sup> @ 

<sup>1</sup>Instituto Superior de Letras “Eduardo Mallea”, Buenos Aires, Argentina

<sup>2</sup>Instituto Universitario Cemic, Buenos Aires, Argentina

#### RESUMEN

La noción de “Ciudadanía global” y de “Competencias Interculturales” ha cobrado un lugar central en el discurso internacional acerca de las prioridades educativas para el desarrollo, especialmente en el ámbito de las Naciones Unidas. Por ello, resulta oportuno analizar estos conceptos dentro del marco de la Planificación Estratégica en la Educación Superior. En este artículo se presenta un desarrollo teórico y un análisis descriptivo sobre los programas y proyectos vinculados con la Educación para la Ciudadanía Global y las Competencias Interculturales que se incluyen en los planes estratégicos de tres universidades nacionales argentinas: el Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur (2011 – 2016 – 2026), Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral (2020-2029) y Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo. La elección de estas universidades responde a que son tres de las siete universidades nacionales más antiguas del país, representan diferentes regiones geográficas e integran distintos Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior. El artículo comienza con una breve evolución histórica y definición de los conceptos de Educación para la Ciudadanía Global y Competencias Interculturales, así como la definición de “planificación estratégica”, para luego adentrarse en el análisis concreto de los Planes Estratégicos en estudio. La investigación concluye y verifica, con diferencias entre las tres instituciones, la existencia de diversos programas vinculados con la Educación para la Ciudadanía Global y las Competencias Interculturales, y la importancia que estas instituciones universitarias le otorgan dentro de su planificación estratégica.

**Palabras clave:** Plan estratégico universitario; planeamiento estratégico; Educación para la Ciudadanía Global; competencias interculturales, ODS

## Strategic planning in universities: Education for Global Citizenship and Intercultural Competences

### ABSTRACT

The notion of «Global Citizenship» and «Intercultural Competences» have gained a central place in the international discourse about educational priorities for development, especially in the United Nations. Therefore, it is appropriate to analyze these concepts within the framework of Strategic Planning in Higher Education. This article it is presented a theoretical development and a descriptive analysis of the programs and projects related to Education for Global Citizenship and Intercultural Competences that are included in the strategic plans of three Argentine national universities: the Strategic Plan of the National University of the South (2011 - 2016 - 2026), Strategic Institutional Plan of the National University of the Coast (2020-2029) and Strategic Plan 2030 National University of Cuyo. The choice of these universities responds to the fact that they are three of the seven oldest national universities in the country and represent different geographical regions and they are members of different Regional Councils for Higher Education Planning. The article begins with a brief historical evolution and definition of the concepts of Education for Global Citizenship and Intercultural Competences, as well as the definition of «strategic planning», to then delve into the specific analysis of the Strategic Plans under study. The research concludes and verifies, with differences among the three institutions, the existence of various programs related to Education for Global Citizenship and Intercultural Competences, and the importance that these university institutions GIVE TO these concepts within of your strategic planning.

**Keywords:** University strategic plan; strategic planning; Education for Global Citizenship; intercultural competences, SDGs

## Planejamento universitário estratégico: Educação para a cidadania global e competências interculturais

### RESUMO

As noções de “Cidadania Global” e “Competências Interculturais” ganharam um lugar central no discurso internacional sobre as prioridades educacionais para o desenvolvimento, especialmente nas Nações Unidas. Assim, é oportuno analisar estes conceitos no quadro do Planejamento Estratégico no Ensino Superior. Assim, este artigo apresenta um desenvolvimento teórico e uma análise descritiva dos programas e projetos relacionados com a Educação para a Cidadania Global e Competências Interculturais que

estão incluídos nos planos estratégicos de três universidades nacionais argentinas: o Plano Estratégico da Universidade Nacional da Sul (2011 - 2016 - 2026), Plano Institucional Estratégico da Universidade Nacional da Costa (2020-2029) e Plano Estratégico 2030 Universidade Nacional de Cuyo. A escolha dessas universidades responde ao fato de serem três das sete universidades nacionais mais antigas do país e representarem diferentes regiões geográficas e integram diferentes Conselhos Regionais de Planejamento do Ensino Superior. O artigo inicia-se com uma breve evolução histórica e definição dos conceitos de Educação para a Cidadania Global e Competências Interculturais, bem como a definição de “planeamento estratégico”, para depois se aprofundar na análise específica dos Planos Estratégicos em estudo. A investigação conclui e verifica, com diferenças entre as três instituições, a existência de vários programas relacionados com a Educação para a Cidadania Global e Competências Interculturais, e a importância que estas instituições universitárias atribuem a estes conceitos no âmbito do seu planeamento estratégico.

**Palavras-chave:** Plano estratégico da universidade; planejamento estratégico; Educação para Cidadania Global; competências interculturais, ODS

## Planification universitaire stratégique : éducation à la citoyenneté mondiale et aux compétences interculturelles

### RÉSUMÉ

Les notions de « citoyenneté mondiale » et de « compétences interculturelles » ont acquis une place centrale dans le discours international sur les priorités éducatives pour le développement, notamment au sein des Nations Unies. Par conséquent, il convient d'analyser ces concepts dans le cadre de la planification stratégique de l'enseignement supérieur. Ainsi, cet article présente un développement théorique et une analyse descriptive des programmes et projets liés à l'éducation à la citoyenneté mondiale et aux compétences interculturelles qui sont inclus dans les plans stratégiques de trois universités nationales argentines : le plan stratégique de l'Université nationale de Sud (2011 - 2016 - 2026), Plan Stratégique Institutionnel de l'Université Nationale de Littoral (2020-2029) et Plan Stratégique 2030 Université Nationale de Cuyo. Le choix de ces universités répond au fait qu'elles sont trois des sept plus anciennes universités nationales du pays et représentent différentes régions géographiques et ils intègrent différents Conseils Régionaux de Planification de l'Enseignement Supérieur. L'article commence par une brève évolution historique et la définition des concepts d'éducation à la citoyenneté mondiale et aux compétences interculturelles, ainsi que la définition de « planification stratégique », pour ensuite se plonger dans l'analyse spécifique des

plans stratégiques à l'étude. L'enquête conclut et vérifie, avec des différences entre les trois institutions, l'existence de divers programmes liés à l'éducation à la citoyenneté mondiale et aux compétences interculturelles, et l'importance que ces institutions universitaires accordent à ces concepts au sein de votre planification stratégique.

**Mots clés:** Plan stratégique de l'université ; planification stratégique ; l'éducation à la citoyenneté mondiale ; compétences interculturelles, ODD

## 1. INTRODUCCIÓN

La complejidad del mundo actual obliga a las instituciones a utilizar distintos recursos para la toma de decisiones y el planeamiento de su futuro. En este sentido, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deberían recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas. Si bien la Planificación Estratégica nació en el ámbito de las empresas, luego se trasladó a distintos tipos de organizaciones, incluyendo las instituciones de educación. Al respecto, la Asociación de universidades Grupo Montevideo (2020) sostiene lo siguiente:

La planificación estratégica es uno de los enfoques más populares y predominante en una gran parte de las organizaciones, entre las que se incluyen las del contexto universitario. Ha adquirido una gran importancia al convertirse en una de las herramientas que permite direccionar el cambio en la educación superior y posibilita las transformaciones necesarias que impone tanto el entorno turbulento e incierto en un mundo globalizado como los grandes retos que tiene que cumplir para responder a las exigencias de la sociedad. (p. 24)

Asimismo, la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una organización alcance sus objetivos (David, 2013). Por su parte, el cuadro de mando de un plan estratégico proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Hoy las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, por lo que es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos deben utilizar para alcanzarlos (Kaplan, 2000). Por su parte, Bustos et al., 2008, sostienen que "el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un

conjunto de medidas que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 99).

Por otro lado, tomando en cuenta que los conceptos de “Ciudadanía global” y de “Competencias Interculturales” han cobrado un lugar central en el discurso internacional acerca de las prioridades educativas para el desarrollo, especialmente en el ámbito de las Naciones Unidas, resulta oportuno y relevante analizar la Planificación Estratégica en la ES referida a estos temas. En este artículo, se analizarán el Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur (2011 - 2016 – 2026)<sup>(1)</sup> (Plan Estratégico UN Sur), el Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral (2020-2029)<sup>(2)</sup> (Plan Estratégico UN Litoral), y el Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo<sup>(3)</sup> (Plan Estratégico UN Cuyo), en lo que respecta en los tres casos al desarrollo de Educación para la Ciudadanía Global (ECG) y de las Competencias Interculturales (CI).

Es oportuno aclarar que el sistema de Educación Superior de Argentina está organizado regionalmente para facilitar la planificación y articulación. De acuerdo con la reglamentación (Resolución MEYD N.º 280/16), las regiones son siete y cada una está coordinada por un Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior (CPRES), integrado por los ministros de educación de las provincias comprendidas en la región y los rectores de las universidades, públicas y privadas. Los CPRES, entre otras funciones, actúan como órgano de coordinación y consulta del Sistema de Educación Superior, coordinan actividades de extensión y desarrollo cultural, y realizan acciones de divulgación referidas al planeamiento de la Educación Superior.

En este artículo se analizarán planes estratégicos de universidades pertenecientes a tres CPRES diferentes: CPRES Bonaerense (Universidad Nacional del Sur), CPRES Centro (Universidad Nacional del Litoral) y CPRES Nuevo Cuyo (Universidad Nacional de Cuyo).

En concreto, la intención es tomar los planes estratégicos mencionados y estudiar los objetivos estratégicos, los ejes estratégicos con sus subejos y los programas que se presentan en dichos planes vinculados con la ECG y las CI. De esta manera, la pregunta que guiará este trabajo es la siguiente: ¿qué elementos vinculados con la ECG y las CI se presentan en los Planes Estratégicos en estudio?

## 2. METODOLOGÍA

Este artículo se emplaza dentro del espacio de estudio de la Educación Superior, en el cual hay un creciente cuerpo de literatura que examina su contribución al logro de los ODS (Ramos Torres 2021; Campbell y Mawer 2019; McCowan 2019; Owens 2017).

El modelo comparativo que centra esta investigación recurre a la técnica cuantitativa de análisis de contenido. El método propuesto, se enfoca en el análisis y comparación del Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur (2011 - 2016 – 2026) (Plan Estratégico UN Sur), del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral (2020-2029) (Plan Estratégico UN Litoral), y del Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo (Plan Estratégico UN Cuyo), en lo que respecta en los tres casos al desarrollo de Educación para la Ciudadanía Global (ECG) y de las Competencias Interculturales (CI).

## 3. EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA GLOBAL Y COMPETENCIAS INTERCULTURALES

El 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). Dentro de este nuevo marco mundial para redirigir a la humanidad hacia un camino sostenible, se encuentran en el centro de la Agenda 2030 los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La finalidad de los 17 ODS es garantizar una vida sostenible, pacífica, próspera y justa en la tierra para todos, ahora y en el futuro. Los objetivos abordan desafíos mundiales cruciales para la supervivencia de la humanidad; fijan los límites ambientales y los umbrales críticos para el uso de recursos naturales; y reconocen que la erradicación de la pobreza debe ir a la par de estrategias que fomenten el desarrollo económico. Para alcanzar los objetivos, todos tienen que cumplir con su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y todo ser humano en el planeta. Las universidades, debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su preeminente situación en la sociedad, pueden desempeñar un papel fundamental en el logro de los ODS.

Como se aclara en la guía “Cómo empezar con los ODS en las universidades”, publicada por la Sustainable Development Solution Network-Australia/Pacific (SDSN<sup>(4)</sup>, 2017), para que los ODS sean un éxito a escala global, es necesario

que las universidades adquieran un papel preponderante en el desarrollo sostenible y lideren la implementación de los ODS. Para ello, es esencial un enfoque integral por parte de toda la universidad.

Según la SDSN, las universidades pueden adoptar los siguientes pasos para comenzar, o profundizar, su compromiso con los ODS: a) Conocer e identificar lo que ya se está haciendo (mapeo); b) Apropiarse de la Agenda 2030 desarrollando capacidad y liderazgo interno; c) Identificar prioridades, oportunidades y debilidades; d) Integrar, implementar e incorporar los ODS en sus estrategias, políticas y planes; e) Monitorizar, evaluar y comunicar sus acciones con respecto a los ODS.

Este trabajo de investigación se centra en el punto “d” antes mencionado, por el cual la SDSN insta a las universidades a desarrollar estrategias que podrían verse delineadas dentro del “Plan Estratégico Universitario” correspondiente. Asimismo, en coincidencia con la opinión de Almuiñas (2012), es un imperativo que las universidades potencien la planificación estratégica, ya que tienen que operar en un medio de incertidumbre que las obliga a buscar continuamente la eficiencia de sus modelos de gestión.

La integración de la Educación para los Objetivos del Desarrollo Sostenible (EODS) puede ser un proceso organizacionalmente difícil, pero hay muchas acciones que las universidades pueden tomar para apoyarlo. Si bien se menciona la EODS en forma general, este trabajo centra su análisis en el ODS 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. Y, en particular, nos referiremos a la meta 7 por la cual los Estados deberían garantizar para el año 2030 que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.

En los ODS, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017a) reconoce explícitamente a la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) como una parte de la Meta 4.7 del ODS de educación, en conjunto con la Educación para la Ciudadanía Mundial (ECG).

Al mismo tiempo, debe destacarse la importancia clave de la EDS para los restantes 16 ODS. La ECG se ha convertido en una herramienta educativa y social para una ciudadanía comprometida con los grandes retos globales, desde una visión local y global. La incorporación de los contenidos de la ECG en distintos contextos educativos ha alcanzado una gran dimensión debido al abordaje educativo de los desafíos globales que plantea la Agenda 2030 (Fernandes y Matos, 2022).

Se ha argumentado que los desafíos globales establecidos en los ODS pueden no reflejar localmente, en diferentes contextos internacionales, los valores de la equidad y la calidad de la educación (Chankseliani et al, 2021). Si bien algunos autores sostienen que el proceso de establecimiento de los ODS no involucró suficientemente a todas las partes interesadas relevantes, como estudiantes, padres y docentes de los países del Sur Global (Jerrard, 2016; Sayed y Ahmed, 2015), en este estudio no se realiza un análisis crítico del proceso de definición, ni de los contenidos de los ODS, sino que se toman las definiciones de CG y CI ofrecidas por UNESCO y la relevancia que esta organización le otorga a estos conceptos.

Según la UNESCO, Ciudadanía Mundial o Ciudadanía Global (CG) es un término que abarca las acciones sociales, políticas, ambientales, y económicas de parte de individuos y comunidades con pensamiento global, a escala mundial. La promoción de la CG en el desarrollo sostenible permitirá a los individuos acoger su responsabilidad social para actuar en beneficio de todas las sociedades, no solamente la propia<sup>(5)</sup>. En coincidencia con lo expresado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2018), debe existir un objetivo común para promover la comprensión del mundo por parte de los estudiantes y empoderarlos para expresar sus puntos de vista y participar en la sociedad.

Respecto de las CI, según varias definiciones existentes, las competencias interculturales se refieren básicamente a la mejora de las interacciones humanas más allá de las diferencias, ya sea dentro de una sociedad (diferencias debidas a edad, género, religión, estatus socioeconómico, afiliación política, etnia, etc.), o a través de las fronteras (UNESCO, 2020). Como lo expresa la UNESCO (2017b) en otros términos, las competencias interculturales son habilidades para navegar acertadamente en ambientes complejos marcados



por la creciente diversidad de gentes, culturas y estilos de vida. Adquirir competencias interculturales es un reto apasionante, dado que nadie está, naturalmente, llamado a entender los valores de otros. Este reto es una oportunidad única en la historia de la humanidad, y entendemos que las universidades pueden ser grandes protagonistas al respecto.

La ECG tiene como objetivo la formación de ciudadanos en un contexto global, donde se reconozca la importancia de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para su participación ciudadana en distintos aspectos de desarrollo cultural, social y económico en un plano local y global. En esto toma relevancia la promoción de las competencias interculturales en el entendimiento y el respeto por la diversidad cultural, la capacidad de asociación con otras personas para pacíficamente resolver problemas, el desarrollo de la tolerancia ante las diferencias y, principalmente, una disposición hacia la cooperación entre diversos actores (UNESCO, 2012, 2014).

#### **4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR (2011 – 2016 – 2026)**

El Plan Estratégico UN Sur fue llevado a cabo por la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP) de la UNS creada por el Consejo Superior Universitario en el año 2007. También participaron varios especialistas desde distintos ámbitos, dentro y fuera de la UNS, realizando aportes y/o ayudando a organizar seminarios sobre diversas temáticas. El documento presenta, entre otros elementos, una reseña histórica; la misión, visión y valores institucionales; análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); ejes estratégicos y programas; y revisión estratégica. Los ejes son los siguientes:

- Eje Estratégico de Gestión Institucional.
- Eje Estratégico de Gestión de la Calidad Académica.
- Eje Estratégico de inclusión e Integración de los Alumnos.
- Eje Estratégico de Integración en la Región de Incumbencia.
- Eje Estratégico de infraestructura y servicios.

En el siguiente apartado analizaremos los programas vinculados con la ECG y CI que se incluyen en el análisis FODA y en cada eje estratégico antes mencionado del Plan Estratégico UNS.

## 4.1. Plan Estratégico UN Sur sobre ECG y CI

En línea con la afirmación de Mintzberg (1993) acerca de que “en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5), el Plan Estratégico UNS presenta metas y políticas institucionales claras.

A continuación, respecto de los conceptos de ECG y CI, se mencionan distintas capacidades y factores favorables y desfavorables que el Plan Estratégico UN Sur presenta dentro del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Luego, ordenados por cada uno de los cinco ejes estratégico con sus subejos, se analizan distintos programas y proyectos que se vinculan con estos objetivos.

**4.1.1. Análisis FODA respecto de la ECG y la CI.** Dentro de este análisis, se menciona como **Fortaleza** el crecimiento sostenido en el número de convenios de colaboración con importantes universidades internacionales para el desarrollo de actividades científicas y de movilidad de personal académico, no docente y estudiantes. En las **Oportunidades**, se afirma que existe un creciente apoyo a nivel nacional e internacional a las actividades de internacionalización del sistema universitario. También se menciona el incremento de las exigencias del manejo del idioma inglés en el campo laboral de los profesionales egresados, como así también las actuales demandas de certificación del idioma español para extranjeros. Por su parte, en el ámbito de las **Debilidades** se observan diversas cuestiones que pueden impactar negativamente en la ECG y las CI, pero para centrarnos solamente en un impacto directo, podemos mencionar las falencias en la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria y con el entorno, lo que dificulta el posicionamiento y la visualización de la UNS como centro educativo en el contexto local, nacional e internacional. Por último, dentro de las **Amenazas** con un impacto directo sobre las temáticas en análisis, se menciona la invasión de ofertas de universidades con cursos a distancia. Esto demuestra la proliferación de opciones educativas más globales propias de un cambio de paradigma hacia una globalización de la educación.

**4.1.2. Eje Estratégico de Gestión Institucional.** Aquí se presentan tres subejos: 1.a) *Gestión de la Información* y 1.b) *Actualización Normativa* y 1.c) *Promoción*

de *Políticas Institucionales en Derechos Humanos*. En este último eje se presenta el programa de "Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos" para desarrollar una política institucional integral de defensa de los Derechos Humanos de primera generación (civiles y políticos), segunda generación (igualdad), tercera generación (sociales, económicos y culturales) y hasta cuarta generación (medio ambiente, bioética y nuevas tecnologías). Se destacan los siguientes objetivos específicos del programa: consolidar la subsecretaría de DDHH; promover el fortalecimiento de la cátedra de DDHH; y promover el desarrollo académico y curricular en áreas específicas de DDHH.

**4.1.3. Eje Estratégico de Gestión de la Calidad Académica.** Aquí se presentan dos subejos: 2.a) *Gestión de la Calidad Educativa* y 2.b) *Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología*. En el 2.a se presenta un proyecto "Internacionalización de los Planes de Estudio" a través del cual se busca fomentar las actitudes interdisciplinarias e interculturales en los alumnos avanzados de las carreras de grado. Para esto, se destaca la organización de actividades académicas, culturales, sociales y deportivas con alumnos internacionales. Asimismo, el crecimiento de convenios internacionales y la promoción de la UNS como destino de intercambio. Otro proyecto dentro del 2.a es el conocido con el título de "Enseñanza de idiomas" cuyo objetivo es el de sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de aprender inglés y, además, una tercera lengua. Algunas acciones que se destacan: establecimiento de nuevos niveles de dominio de inglés; compromiso de docentes para incluir en sus asignaturas bibliografía en inglés; servicio de corrección de resúmenes en inglés; y promoción de participación de profesores internacionales. Otro proyecto es el Seguimiento de los Alumnos de Movilidad con dos objetivos específicos: ofrecer una instancia de apoyo psicológico antes y después del viaje, y contar con datos estadísticos sistematizados sobre las experiencias de movilidad. Otro proyecto dentro del 2.a es "Internacionalización en Casa: Reconocimiento de estudio" presentando como objetivos principales el reconocer las actividades académicas que los estudiantes realizan en universidades extranjeras, la creación de doble titulación y el fomentar la cotutela de tesis de posgrado con instituciones educativas del mundo.

**4.1.4. Eje Estratégico de Inclusión e Integración de los Alumnos.** Este eje presenta dos subejos: 3.a) *Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado*, y 3.b) *Apoyo*

y *Contención para el Ingreso y Permanencia*. En principio, podríamos afirmar que no hay programas directamente vinculados con ECG ni con CI, pero nos gustaría mencionar el proyecto denominado “Semana del ingresante”, que tiene como objetivo principal facilitar la adaptación del ingresante, contribuir a la comprensión de la vida universitaria y proporcionar información respecto de sus derechos y obligaciones como estudiante. Todo esto ayudaría a mejorar los vínculos interpersonales entre los estudiantes y los docentes, y colaboraría para una mejor comprensión de las diferencias.

**4.1.5. Eje Estratégico de Integración en la Región de Incumbencia.** Aquí se presentan 4 subejjes: 4.a) *Desarrollo de Políticas Regionales*, 4.b) *Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus Graduados*, 4.c) *Ciencia, Tecnología e Innovación* y 4.d) *Cultura y Extensión*. En este eje se desarrollan los siguientes programas ligados con ECG y las CI: en 4.a se menciona el proyecto “Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo”, con el objetivo de lograr una integración latinoamericana más efectiva. En 4.b el programa “Fortalecimiento de la Relación de la UNS con sus graduados”, presenta como uno de sus objetivos mejorar la relación en busca de fines académicos, culturales y de extensión. En el 4.c se presenta el proyecto “Equipos de Trabajo en áreas de interés del medio” por el que se organizan equipos de trabajo que atienden las cuestiones de interés de la zona de influencia de la UNS (específicamente, en temas como medio ambiente, agua, energía, salud, desarrollo industrial, etc.). En 4.d se destaca el proyecto de “Creación de un Consejo Social”, que tiene como uno de sus principales objetivos, promover un concepto amplio de extensión universitaria como el desarrollo de un proyecto colectivo comprometido con la realidad socioeconómica, cultural y política del medio social. También en 4.d se presenta el proyecto “El teatro como vehículo de comunicación e integración”, con el que se busca diversificar la oferta cultural local y desarrollar estrategias efectivas de comunicación e integración de las comunidades más alejadas. También está el proyecto “Promoción de las Actividades Artísticas” que tiene dentro de uno de sus objetivos, generar el ciclo “Cultura y región” para mostrar las producciones artísticas del área o zona de influencia de la UNS. Por su parte, con el proyecto “Compromiso Social Universitario” se busca promover la presencia de la UNS como agente social activo a nivel territorial.

**4.1.5. Eje Estratégico de Infraestructura y Servicios.** Aquí se presentan dos sub-ejes: 5.a) *Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura edilicia*, y 5.b) *Mejora de los Servicios*. En el 5.a se presenta el proyecto “Reciclado y Reducción de Residuos Sólidos Urbanos” en el que uno de sus objetivos principales busca generar conciencia comunitaria y solidaridad social. Por su parte, el proyecto “Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos” también tiene como objetivo principal, generar conciencia comunitaria en aspectos relacionados con esta problemática. Dentro de esta línea, también está el proyecto “Uso Racional de los Recursos” con el propósito de concientizar a la comunidad universitaria y promover el uso de tecnologías y materiales que permitan ahorro de energía y la utilización de energías renovables. Por su parte, el proyecto “Bienestar Universitario” procura mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria, propiciando actividades comunitarias.

Es importante aclarar que en el Plan Estratégico UN Sur cada programa de los distintos ejes presenta objetivos específicos, acciones, plazo estimado y unidad de gestión a cargo de cada programa.

Asimismo, el Plan Estratégico UN Sur establece que dicho documento constituyó el primer paso para iniciar un proceso de Planificación Estratégica en la Universidad, ya que la Comisión Asesora de Planeamiento tendrá a su cargo el seguimiento de este Plan que involucrará: 1. La realización de reuniones periódicas con las Secretarías y Subsecretarías. 2. La permanente evaluación de las distintas etapas de instrumentación de los distintos proyectos. 3. El estudio de los inconvenientes que pudieran presentarse en la sustanciación de los distintos proyectos y la reformulación de las acciones previstas a los efectos de afrontar dichos inconvenientes. 4. La proposición de inclusión de nuevos proyectos y/o modificación de los proyectos contenidos en el presente plan, a la luz de los cambios de contexto que puedan operarse. 5. La proposición de nuevos proyectos sobre temáticas no abordadas en el presente plan. 6. La formulación anual de un informe sobre la ejecución de este.

Por último, es pertinente destacar que el propio Plan Estratégico UN Sur afirma que merecen tenerse en cuenta en el Plan Estratégico institucional las conclusiones del Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Asimismo, el Plan Estratégico UN Sur menciona las tensiones que han de superarse a la hora de planificar, incluyendo específicamente la tensión entre lo mundial y lo local:

convertirse poco a poco en ciudadano del mundo sin perder sus raíces y participando activamente en la vida de la nación y de las comunidades base.

## **5. PLAN INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL (2020-2029)**

El Plan Estratégico UN Litoral presenta tres Líneas Institucionales Estratégicas (LIE), quince Objetivos Institucionales (OI) y tres Ejes Transversales (ET) en los que se funda el nuevo proceso de planificación de la Universidad Nacional del Litoral. Las líneas son las siguientes:

- Línea Institucional Estratégica 1 (LIE 1): Legitimidad para la toma de decisiones y coherencia en la implementación de políticas y asignación de recursos (Legitimidad y Coherencia).
- Línea Institucional Estratégica 2 (LIE 2): Calidad, transversalidad y pertinencia de cada una de las funciones sustantivas y en todos los niveles académicos. (Calidad, Transversalidad y Pertinencia).
- Línea Institucional Estratégica 3 (LIE 3): Cooperación prioritaria con los actores sociales y productivos en el territorio, conectada al mundo y con una fuerte función social de sus medios de comunicación (Cooperación, Territorio y Comunicación).

Los ejes estratégicos transversales son los siguientes:

- Sostenibilidad Ambiental.
- Inclusión y Equidad.
- Compromiso Social.

Este Plan Estratégico UN Litoral presenta tres etapas trienales de implementación y revisión: primera etapa 2021-2023, segunda 2024-2026 y tercera etapa 2027-2029. En la primera etapa se trabaja en diseñar o rediseñar programas y proyectos de cada Línea Institucional Estratégica respetando los tres ejes estratégicos transversales. En la definición de los objetivos específicos y las metas, se coordinarán instancias de trabajo Inter claustro con las Unidades Académica y las Áreas Centrales.

### **5.1. Plan Estratégico UN Litoral sobre ECG y CI**

Resulta muy interesante analizar la Guía para el proceso de implementación<sup>(6)</sup>, que tiene como finalidad principal fijar las reglas que orientarán el proceso

de implementación del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral (UNL). En esta guía se establecen los procesos y los órganos que participarán en la definición de programas y proyectos en cada uno de los objetivos específicos del plan dentro de las líneas estratégicas y los ejes transversales.

En lo que respecta a ECG y CI, si bien el Plan UN Litoral no incluye programas específicos, podemos mencionar los objetivos estratégicos dentro de los cuales entendemos que podrían desarrollarse proyectos vinculados a estos temas:

**5.1.1. LIE 2, objetivo 1.** Garantizar el efectivo derecho a la educación pública a través de políticas que consoliden el ingreso, la permanencia y la graduación en las distintas áreas del conocimiento, y **desarrollar transversalmente propuestas curriculares flexibles**, atendiendo las transformaciones del mundo del trabajo, **incorporando la dimensión internacional**, y con la máxima calidad académica, que garanticen un desempeño sustentado en principios éticos en el ejercicio profesional y/o científico de sus graduadas y graduados.

**5.1.2. LIE 2, objetivo 3.** Fortalecer el desarrollo de las **funciones sustantivas de investigación y extensión** en todas las áreas y ramas del saber en las que la Universidad proyecta acciones académicas, orientando al mismo tiempo de manera interdisciplinaria parte de las capacidades en estas áreas a temas estratégicos, y **articulando acciones con actores nacionales, regionales e internacionales**.

**5.1.3. LIE 3, objetivo 2.** Contribuir con el **fortalecimiento de las identidades culturales**, la cohesión social, y la reducción de la pobreza en todas sus dimensiones, a través de procesos colaborativos de **generación de conocimiento, arte y cultura**, con eje en la construcción de ciudadanía sustentada en valores democráticos, con la participación de los actores del sitio en que la Universidad se inserta.

**5.1.4. LIE 3, objetivo 4.** Fortalecer las acciones de **internacionalización** integral, a través del relacionamiento con Instituciones de Educación Superior y redes académicas, de extensión, investigación y vinculación científico-tecnológica, **profundizando la internacionalización del currículum y del campus**, e identificando nuevas áreas y regiones estratégicas para la cooperación internacional.

**5.1.5. Eje estratégico Compromiso social.** Incluimos este eje en la presente enumeración, ya que incluye la mención específica sobre la EODS y la importancia de la ECG. Así, se menciona que el trabajo y la interacción con el Consejo Social y con los actores del sitio litoral centro, y de la red de Universidades y **actores nacionales e internacionales** con la cual la UNL tiene vínculos, será central para incorporar esta dimensión en todas las acciones que la UNL implemente en los próximos años. Un componente central de esta dimensión será la de **tejer alianzas con otras Instituciones para la promoción de los ODS** y los objetivos del presente Plan Institucional Estratégico.

## **6. PLAN ESTRATÉGICO 2030 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

La idea de generar una nueva planificación estratégica en la Universidad de Cuyo (UNCUYO), se comienza a gestar en el año 2020, siendo la culminación de un largo recorrido de procesos de planificación y evaluación institucional que viene desarrollando la UNCUYO desde el año 1992, con la realización de la Primera Autoevaluación institucional.

El Plan UN Cuyo incluye siete objetivos estratégicos, con líneas y programas estratégicos específicos. Los objetivos son los siguientes:

- Objetivo Estratégico Enseñanza.
- Objetivo Estratégico Investigación y Posgrado.
- Objetivo Estratégico Vinculación.
- Objetivo Estratégico Extensión.
- Objetivo Estratégico Bienestar de la Comunidad Universitaria.
- Objetivo Estratégico Internacionalización.
- Objetivo Estratégico Gestión Institucional.

### **6.1. Plan Estratégico UN Cuyo sobre ECG y CI**

Este Plan incorpora seis ejes transversales que propician el cambio y la transformación de la institución para la próxima década, a saber: equidad de género, diversidad e interculturalidad; desarrollo territorial; sostenibilidad; innovación tecnológica y digital; proyección social y articulación intra-interinstitucional. Tomando en cuenta estos ejes y dentro de los objetivos estratégicos (OE), podemos mencionar las líneas (LE) y programas estratégicos (PE) vinculados con la ECG y CI:



**6.1.1. OE2, LE3.** Promoción de la divulgación y publicación científica por medio de la implementación de una política editorial integral, con **vistas a la internacionalización y/o el impacto en la comunidad local**, de los resultados de investigación.

**6.1.2. OE2, PE 2.4.** Promoción del posgrado con **dimensión interdisciplinar, internacional** y de impartición multimodal.

**6.1.3. OE3, LE1.** Profundización del diálogo y la colaboración de la comunidad universitaria con el sector socio-productivo y el sector público, mediante **procesos de innovación** y vinculación **que contribuyan al desarrollo** socioeconómico y **cultural** e incentiven la participación de la Universidad en las políticas públicas locales, provinciales y nacionales.

**6.1.4. OE3, LE3.** Fomento de las **industrias creativas, culturales** y del conocimiento, desarrollando la producción, la promoción y la difusión de bienes, servicios y actividades de contenido científico-tecnológico, cultural, artístico y/o patrimonial.

**6.1.5. OE4, LE3.** Desarrollo **artístico, cultural** y académico de la comunidad, integrando la experiencia artística y educativa, fomentando el desarrollo humano sostenible y la igualdad de oportunidades.

**6.1.6. OE6.** Este objetivo busca **impulsar una internacionalización integral y transversal** para la UNCUYO, con el fin de mejorar la calidad de sus funciones académica, de investigación, vinculación y extensión. Se destacan los siguientes programas: PE6.1. **Intercambios internacionales**, reconocimiento académico y dobles titulaciones. PE6.2. **Internacionalización del currículum**. PE6.3. Fortalecimiento institucional a través de la **cooperación internacional**.

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Retomando la pregunta que guía este trabajo: “¿qué elementos vinculados con la ECG y las CI se presentan en los Planes Estratégicos analizados?”, se expone a continuación una tabla comparativa entre las tres instituciones:

En este estudio se pudo verificar que en el Plan Estratégico UNS se presentan alrededor de veinte proyectos vinculados con ECG y las CI. Cada uno de estos proyectos fue detallado anteriormente y demuestra una clara política de la institución respecto a la planificación estratégica sobre los conceptos en análisis. De cualquier manera, coincidimos con Macías Sánchez (2016) en cuanto

**Tabla 1.** Comparación de los Planes Estratégicos analizados sobre elementos vinculados con la ECG y las Cla

*Tres instituciones y cinco elementos comparativos*

	UN del Sur	UN del Litoral	UN de Cuyo
Objetos vinculados con CG y CI	Programas y proyectos	Objetivos estratégicos	Líneas y programas estratégicos
Menciona ODS y Agenda 2030	Sí	Sí	Sí
Menciona específicamente el concepto CG	Sí	No	No
Menciona específicamente el concepto CI	No	No	No
Menciona referencias vinculadas con CG	Sí	Sí	Sí
Menciona referencias vinculadas con CI	Sí	Sí	Sí

**Fuente:** Elaboración propia

a que “la comunidad universitaria debe conocer el contenido de cada uno de los componentes de la planificación estratégica de su institución y el direccionamiento a seguir, los planes de acción a implementar y de mecanismos para el seguimiento y control de los resultados, ya que ellos son partícipes de todo el proceso” (p. 53). Por ello, estos Planes Estratégicos cobrarán sentido en la medida en que se difundan adecuadamente dentro de la comunidad universitaria y se realicen eficazmente los seguimientos correspondientes.

Por su parte, si bien el Plan UN Litoral no incluye programas específicos, presenta cinco objetivos estratégicos dentro de los cuales podrían desarrollarse proyectos vinculados con CG y CI. Respecto del Plan de UN Cuyo, se presentan seis líneas y programas estratégicos que podrían vincularse directamente con estos conceptos.

Por otro lado, en las presentaciones de los tres Planes Estratégicos analizados si bien no se mencionan específicamente los conceptos de CG y CI, se incluyen referencias vinculadas con estos temas en distintas secciones de los documentos. Por un lado, en el Plan Estratégico UN Sur se aclara que “un estudiante, y con más razón un profesional, debe sentirse parte del mundo que lo rodea y tener en claro que los conocimientos que recibe le permiten integrarse más adecuadamente al mismo” (p. 160), y creemos que esto debe vincularse con la noción de Ciudadanía Mundial y la visión que permite un sentimiento de pertenencia a una comunidad más amplia y a una humanidad común.

Asimismo, el Plan Estratégico UN Litoral menciona que la Universidad Nacional del Litoral adhirió y fue parte activa en la declaración de la III CRES de 2018<sup>1</sup>, en lo que respecta a reconocer a la Educación Superior “como un bien pú-

blico-social, derecho humano universal y responsabilidad de los Estados". Adhiriendo también a la siguiente idea:

Estos principios se fundamentan en la convicción profunda de que el acceso, el uso y la democratización del conocimiento es un bien social, colectivo y estratégico, esencial para poder garantizar los derechos humanos básicos e imprescindibles para el buen vivir de nuestros pueblos, la construcción de una ciudadanía plena, la emancipación social y la integración solidaria latinoamericana y caribeña. (p. 25)

Esto demuestra claramente una estrategia institucional orientada hacia el desarrollo de la Ciudadanía Global y las Competencias Interculturales con el objetivo de lograr una integración solidaria. De igual modo, se destaca el comienzo de la Misión Institucional definida en el Plan Estratégico UN Cuyo, que expresa:

La Universidad Nacional de Cuyo, es una institución de Educación Superior que, en el marco de la integración local, nacional, latinoamericana y caribeña, e internacional, tiene como misión la construcción de ciudadanía, la formación integral de artistas, docentes, científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos para una sociedad justa. Produce, desarrolla, transfiere e intercambiar conocimientos, prácticas y tecnologías acordes con las demandas y necesidades sociales, con las políticas públicas nacionales y regionales y con el propio avance científico. (p. 10)

Para concluir con el análisis de estos Planes Estratégicos, se confirma que los tres documentos incluyen, de alguna manera, menciones sobre la Agenda 2030 y la importancia de la Educación para los ODS. Aquí destacamos el Plan Estratégico UN Sur, que incluye tópicos y recomendaciones dentro de los cuales se presenta la siguiente sugerencia: "Aprender a vivir juntos, desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia —realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos— respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz" (p. 165). Este cierre del documento refuerza la idea de que la inclusión de programas vinculados con ECG y las CI se corresponden con una política estratégica institucional al respecto.

Se observa que, efectivamente, las tres universidades en estudio han adoptado, aunque de manera heterogénea, la responsabilidad de promover la CG al transmitirles a sus estudiantes que son miembros de una vasta comunidad global y que pueden usar sus habilidades y educación para contribuir con esa comunidad mundial. Creemos en la necesidad de incluir estos conceptos como elementos fundamentales en una planificación estratégica universitaria, y celebramos que universidades integrantes de distintos Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior en Argentina tengan presentes objetivos concretos de ECG y CI. Las características demográficas y estructuras socio productivas son diferentes en las distintas regiones del país, por lo que resulta muy alentador encontrar este compromiso en la planificación de distintas instituciones representativas de diferentes CPRES. A pesar de esta realidad alentadora, creemos que los planes estratégicos deberían incluir menciones directas y específicas sobre estos conceptos y su importancia dentro de la educación superior. En este sentido, las competencias interculturales y la convivencia desde una educación diversa y multicultural, es un factor relevante en la calidad educativa hoy en día, por lo que es otro motivo que refuerza la importancia de incluir estos objetivos dentro de la planificación estratégica universitaria.

La enorme diversidad cultural de nuestro mundo contemporáneo nos insta a desarrollar competencias para aceptar la presencia de los otros diversos y aprender a construir un futuro desde esa alteridad diversa (UNESCO, 2017b). Es fundamental que las instituciones de educación superior destaquen la importancia del reconocimiento de la diversidad cultural en sus múltiples manifestaciones, así como la necesidad de interpretar los Derechos humanos a la luz de esa diversidad. Este planteamiento va en la dirección de la invitación de la Dirección general de la UNESCO a construir las bases de un nuevo humanismo del siglo XXI.

Como reflexión final, aunque este artículo ha analizado planes estratégicos universitarios en función de la ECG y las CI pertenecientes a tres universidades públicas argentinas de más de cincuenta años de antigüedad, representativas de tres regiones geográficas diferentes dentro del país e integrantes de distintos CPRES, resulta relevante extender este análisis hacia otros planes estratégicos de instituciones superiores para poder realizar estudios comparativos de distintas regiones dentro del ámbito latinoamericano. De la misma manera, y en

consonancia con la necesidad de un análisis comparativo y extendido en el tiempo, consideramos fundamental concretar el seguimiento y control de los de los diversos programas alineados con la Educación para la Ciudadanía Global y Competencias Interculturales que se presentan dentro de los planes estratégicos universitarios.

## REFERENCIAS

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 5(2), 72-97. <https://cutt.ly/VehUul0Q>
- Asociación de Universidades Grupo Montevideo. (2020). *Convenio Marco de Cooperación entre la Asociación de Universidades Grupo Montevideo y la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. AUGM*. <https://cutt.ly/cehUuZeM>
- Bustos G., J., Zapata M., Ramírez-Valdivia M. (2008). Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral. *Revista OIKOS*, 12(26), 95-114. <https://lc.cx/a565z9>
- Campbell, A. C., & Mawer, M. (2019). Clarifying mixed messages: international scholarship programmes in the sustainable development agenda. *Higher Education Policy*, 32(2), 167–184.
- Chankseliani, M., Qoraboyev, I. & Gimranova, D. (2021). Higher education contributing to local, national, and global development: new empirical and conceptual insights. *Higher Education Policy*, 81, 109-127. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00565-8>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Jerrard, J. (2016). What does “quality” look like for post-2015 education provision in low-income countries? An exploration of stakeholders’ perspectives of school benefits in village LEAP schools, rural Sindh, Pakistan. *International Journal of Educational Development*, 46, 82–93.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
- Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*, 13, 51-72.
- McCowan, T. (2019). *Higher education for and beyond the sustainable development goals*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Minstzberg H., Brian Quinn J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Preparing our youth for an inclusive and sustainable world. The OECD PISA Global competence framework*. OECD. <https://lc.cx/Hbv2IG>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2012). *La iniciativa mundial La educación, ante todo. Una iniciativa del secretario general de las Naciones Unidas*. UNESCO. <https://lc.cx/isAlaf>. <https://lc.cx/isAlaf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Educación para la ciudadanía mundial: preparar a los educandos para los retos del siglo XXI*. UNESCO. [https://lc.cx/irIOf\\_](https://lc.cx/irIOf_)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017a). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible-Objetivos de aprendizaje*. UNESCO. <https://lc.cx/aCArEI>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017b). *Competencias interculturales: Marco conceptual y operativo*. Cátedra UNESCO “Diálogo intercultural”, Universidad Nacional de Colombia. <https://lc.cx/bJqe0o>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Manual para el desarrollo de competencias interculturales—Círculos de narraciones*. UNESCO. <https://lc.cx/HJxhXJ>
- Owens, T. L. (2017). Higher education in the sustainable development goals framework. *European Journal of Education*, 52(4), 414–420.
- Universidad Nacional del Sur. (2013). *Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur (2011-2016- 2026)*. UNS. [https://lc.cx/LCYI\\_h](https://lc.cx/LCYI_h)
- Universidad Nacional de Cuyo. (s.f.). *Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo*. UNCUYO. <https://lc.cx/d-bbzN>
- Universidad Nacional del Litoral. (2020). *Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral (2020-2029)*. UNL. <https://lc.cx/VudlC5>
- Ramos Torres, Débora Isabel. (2021). Contribución de la educación superior a los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la docencia. *Revista Española de Educación Comparada*, 37, 89-110. [Doi:10.5944/reec.37.2021.27763](https://doi.org/10.5944/reec.37.2021.27763).
- Resolución MEYD N° 280/16. (2016, 29 de abril). Ministerio de Educación y Deporte de la República Argentina. <https://lc.cx/AetlZ5>
- Sanabria Fernandes, S. M. & Longueira Matos, S. (2022). Educación para la ciudadanía global en las universidades. Retos y oportunidades. *Revista Boletín Redipe*, 11(5), 144–153.
- Sayed, Y., & Ahmed, R. (2015). Education quality, and teaching and learning in the post-2015 education agenda. *International Journal of Educational Development*, 40, 330–338.

Sustainable Development Solution Network-Australia/Pacific. (2017). *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand, and Pacific*. SDSN.

Sustainable Development Solutions Network–Australia/Pacific, Melbourne. SDSN Australia/Pacific. (2020). Edition. *Accelerating Education for the SDGs in Universities: A guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions*. SDSN.

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur (2011 – 2016 – 2026)

<sup>(2)</sup> Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral (2020-2029)

<sup>(3)</sup> Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo

<sup>(4)</sup> Sustainable Development Solution Network <https://www.unsdsn.org/>

<sup>(5)</sup> Ciudadanía Mundial según UNESCO.

<sup>(6)</sup> <https://www.unl.edu.ar/institucional/wp-content/uploads/sites/5/2018/10/Gu%C3%ADa-de-implementaci%C3%B3n-para-CS.pdf>

<sup>(7)</sup> <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/08/Declaracion2018PortFinal.pdf>