

La Plata, 26 de marzo de 2020

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Odontología - Instituto de Investigaciones en Educación Superior
Especialización en Gestión de la Educación Superior
Honorable Consejo Directivo

De mi mayor consideración:

Por la presente, me dirijo a usted para solicitar el aval de la presentación del Trabajo Final Integrador de la Especialización en Gestión de la Educación Superior para su evaluación, titulado “La institucionalización de la planificación estratégica en la Universidad Nacional de La Plata” que será dirigido por el Dr. Carlos J. Giordano.

Rocío Tauber
DNI 34462015
rociotauber@gmail.com

Sin otro particular, saludo atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rocío Tauber', with a horizontal line underneath the name.

Rocío Tauber



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

La institucionalización de la planificación estratégica en la Universidad Nacional de La Plata

Trabajo Final Integrador

Autora: Lic. Rocío Tauber

Director: Dr. Carlos J. Giordano

Fecha de entrega: Marzo 2020

Universidad Nacional de La Plata

Especialización en Gestión de la Educación Superior

Índice

1. Introducción
 - 1.1. Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema
 - 1.2. Las prioridades de la Gestión
 - 1.2.1. Plan Estratégico
 - 1.3. Problemática: ¿Por qué institucionalizar el Plan?
2. Marco Conceptual
3. UNLP, un crecimiento planificado
 - 3.1. Breve historia
 - 3.2. Universidad reformista y gratuita
 - 3.3. Universidad pionera: su tradición en la planificación estratégica
 - 3.4. Plan 2018-2022: hacia el balance de mitad de gestión
 - 3.5. Rüpü: el camino de nuestra Universidad
4. Proyecto de intervención
 - 4.1. Presentación
 - 4.2. Análisis situacional
 - 4.3. Desarrollo del Proyecto de Intervención
 - 4.3.1. ¿Qué queremos lograr?
 - 4.3.2. ¿Dónde se aplicaría?
 - 4.3.3. ¿Cuándo se implementaría la propuesta?
 - 4.3.4. ¿A quiénes involucra?
 - 4.3.5. ¿Cómo se aplicaría?
 - 4.3.6. ¿Cuál es el resultado esperado?
5. Reflexiones finales: Sigamos eligiendo el futuro, sigamos planificando
6. Bibliografía
7. Anexos

Título

La institucionalización de la planificación estratégica en la Universidad Nacional de La Plata.

Resumen

La Universidad Nacional de La Plata es pionera en planificación estratégica participativa. Se vuelve necesario para la gestión cotidiana como así también para los futuros escenarios, avanzar en la institucionalización formal de la tradición en planificación estratégica que viene teniendo nuestra Universidad desde hace 16 años. El presente Trabajo Final Integrador conforma y justifica los procedimientos que permitirán institucionalizar y formalizar el Plan de Desarrollo Institucional en una norma específica para que apruebe el Consejo Superior de la UNLP.

Palabras clave: UNLP – gestión - Plan de Desarrollo Institucional - Plan Estratégico - planificación estratégica participativa.

1. Introducción

1.2. Caracterización del ámbito de Gestión y justificación

El ámbito de gestión donde se desarrolla nuestra práctica de intervención es la Jefatura de Gabinete de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), creada en el 2018 con funciones específicas de Planificación y Control de la Gestión; y cuyo responsable es el Dr. Carlos J. Giordano. Además, afecta, por su especificidad temática conveniada, al Instituto de Investigaciones de la Educación Superior (IIES) también de nuestra UNLP.

En el organigrama institucional, la Jefatura de Gabinete se encuentra ubicada dentro de Presidencia de la UNLP y sus responsabilidades primarias son la coordinación de actividades y proyectos, así como la planificación, articulación y seguimiento de los instrumentos generales de la gestión de la Presidencia de la UNLP.

Entre sus acciones principales se destacan las de coordinar el Plan Estratégico (PE) de la UNLP; planificar, coordinar y producir los procedimientos, acciones y materiales documentales de los procesos de Evaluación Institucional de la UNLP; asesorar en aquellas materias y proyectos que el Presidente disponga y produzca; y proponer la instrumentación de herramientas y procedimientos transversales para el

mejor desarrollo de la gestión de las diferentes áreas y dependencias de la Presidencia de la UNLP.

1.3. Las prioridades de la Gestión

Desde nuestro ámbito de gestión, los objetivos estratégicos prioritarios que se encuentran en el marco del PE 2018-2022 y del “Pensar la Universidad”¹ tienen que ver en el plano general, con lograr una gestión eficiente, eficaz y participativa de los diferentes ámbitos y actores del Rectorado; y específicamente, con lograr a través de la coordinación del Plan Estratégico de la UNLP una gestión dinámica y transversal de sus seis grandes Estrategias: Enseñanza, Investigación y Transferencia, Extensión, Arte y Cultura, Relaciones institucionales, y Administración y Gestión.

El PE se trata de un instrumento de gestión que surge a raíz de la concreción del Proyecto Institucional contenido y definido en el documento “Pensar la Universidad”. Acorde a sus objetivos, la UNLP lleva adelante una gran cantidad de políticas académicas, científicas y sociales que contienen centenares de programas y proyectos.

Una institución educativa de semejante complejidad como es esta Universidad necesita de un plan que la ordene estratégicamente y que vaya más allá de las personas, con objetivos claros y consensuados que se mantengan firmes a pesar del contexto, y con estrategias definidas que dejen establecidas acciones concretas. Es por eso que desde el año 2004 lleva adelante un Plan Estratégico que en la actualidad va por su quinta versión (Tauber, 2018).

Las prioridades establecidas en el último “Pensar la Universidad” (2018) para la gestión que está en curso se centran básicamente en un mayor rendimiento académico y el incremento de la graduación; en el crecimiento de los desarrollos científicos y tecnológicos enfocados en las necesidades sociales, el cuidado ambiental y el desarrollo soberano del país; la protección de los recursos humanos formados; involucrarse en el sistema productivo a partir de los graduados emprendedores e innovadores; la educación formal alternativa. También son temas fundamentales en la agenda, el crecimiento de los servicios a los estudiantes, la continuidad del plan de obras y equipamientos, el mejoramiento de los sistemas de administración y finanzas, los beneficios, estabilidad y acompañamiento a la

¹ Proyecto Institucional de la UNLP.

comunidad trabajadora docente y no docente, los derechos humanos y, en su contexto, la discapacidad y la comprensión holística de la salud.

Por otra parte, otras de las líneas que también se encuentra dentro de las prioridades de esta gestión y que está a cargo de la Jefatura de Gabinete, es la planificación, coordinación y producción del proceso de Evaluación Institucional de la UNLP. Parte de los objetivos específicos académicos esenciales es “la custodia de la calidad institucional y de la enseñanza con evaluaciones propias y externas” (2018).

La UNLP realiza un proceso de evaluación institucional de manera permanente. En el marco de lo que establece el artículo 44° de la Ley 24521 de Educación Superior (LES), tras el acuerdo con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)² se realizó la primera experiencia integral que comenzó en 2001 y culminó en el 2010.

En lo que respecta a nuestro tema de interés, las recomendaciones que realizó la CONEAU en esta primera instancia fueron “profundizar la planificación estratégica de la UNLP de manera que se refleje en un plan a largo plazo que la proyecte, y que establezca metas a alcanzar en cada período, buscando la mayor convergencia posible entre las Unidades Académicas” (CONEAU, 2010).

Siguiendo por el mismo camino, el 12 de septiembre del 2018 se firmó un nuevo Acuerdo con la CONEAU para la realización de una segunda instancia de Evaluación Institucional³ para diagnosticar el estado actual de la UNLP y mejorar su calidad institucional. La Coordinación General de este proceso se definió a cargo del Jefe de Gabinete de la UNLP, junto con una Comisión de Coordinación (CC) dentro de la Jefatura de Gabinete agrupando ad hoc organismos internos específicos y una Comisión Técnica Central (CTC), conformada por representantes de las diecisiete facultades, los cinco establecimientos educativos de los Niveles preuniversitarios, las Secretarías de Presidencia y los gremios de la UNLP.

Este proceso consta de dos partes:

1. Autoevaluación Institucional: es la etapa inicial donde la UNLP se mira a sí misma. A su vez, consiste en dos acciones colectivas de producción de

2 La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, es la encargada de evaluar las instituciones que operan en el sistema universitario argentino mediante la evaluación externa (CONEAU, 2010).

3 Se realizó según las pautas del documento “Criterios y procedimientos para la evaluación externa”, establecidos en la Resolución CONEAU N°382/11 y el Estatuto de la UNLP.

información. Una es la carga de la información solicitada por el SIEMI⁴, y la otra es, de acuerdo a la previsión de que se adjuntaran archivos explicativos y aclaratorios, la decisión de la UNLP de desarrollar un Informe Narrativo de índole descriptivo e integral.

2. Evaluación Externa: es la segunda etapa, donde participa un Comité de Pares Evaluadores externos a la UNLP.

1.3.1. Plan Estratégico

Por su parte, en lo que respecta al Plan Estratégico 2018-2022, la Jefatura de Gabinete tiene sus Programas enmarcados dentro de la Estrategia 6 correspondiente a *Administración y Gestión* cuyo objetivo general es “administrar y gestionar en forma transparente, eficiente y eficaz, asegurando la distribución equitativa y socialmente responsable de los recursos económicos, de personal, edificios y logísticos para cumplir con los principios fundamentales de la enseñanza inclusiva, la investigación comprometida y la extensión solidaria” (UNLP, 2018, pág. 9).

Específicamente están contenidas dentro de un Programa General (6.01. [PG] Gestión Institucional), que a su vez está conformado por ocho Programas Específicos de los cuales nos competen los siguientes, con sus respectivos Subprogramas:

- 6.01.01. [PE] Plan de Desarrollo Institucional
 - 6.01.01.01. [SP] *Pensar la Universidad*
- 6.01.02. [PE] Plan Estratégico
 - 6.01.02.01. [SP] *Gestión del PE*
 - 6.01.02.02. [SP] *Rüpü- Herramienta de Seguimiento y Evaluación continua*
- 6.01.03 [PE] Evaluación Institucional
 - 6.01.03.01. [SP] *Autoevaluación Institucional*
 - 6.01.03.02. [SP] *Evaluación Externa*

En lo personal, el campo de intervención específica en el cual desarrollo mis prácticas de gestión es dentro del Equipo de Coordinación de Plan Estratégico de la

4 Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional de la CONEAU.

UNLP, donde llevamos a cabo acciones de diseño, planificación, puesta en marcha, replanteos y difusión de temas vinculados al PE.

En la misma línea, y con el objetivo de contar con un sistema que permitiera hacer un seguimiento más eficaz sobre toda la actividad desarrollada en el Plan Estratégico, en el 2018 se diseñó y creó Rüpü, una herramienta online de seguimiento, evaluación y control. Para lograr una puesta en marcha efectiva, se vienen desarrollando capacitaciones y asesorías para todas las dependencias y actores involucrados.

Asimismo, desde la Jefatura de Gabinete desarrollamos los Informes de Gestión digitales e interactivos donde comunica toda la actividad plasmada en el Rüpü; como así también Informes de Líneas Prioritarias o de temas destacados de la gestión.

1.4. Problemática: ¿Por qué institucionalizar el Plan?

Si analizamos nuestra área con sus respectivas prácticas de gestión, podemos detectar algunos campos de acción que se vislumbran como necesarios.

Por un lado, entre las líneas pendientes se encuentra la ampliación del PE a las unidades académicas de la UNLP, con el objetivo de alentar a que cada una de ellas desarrolle un Plan propio que esté respaldado firmemente su autonomía pero que esté en concordancia con la política general de gestión del Plan Estratégico de la Universidad.

Asimismo, otra de las tareas que aún restan resolver es el desarrollo de un sistema de indicadores para poder medir y luego valorar el estado de situación de la UNLP y sus grados de avances a la luz de las Estrategias del PE y de sus respectivos objetivos.

También, otra de las cuestiones vinculadas al Plan Estratégico que no se ha realizado es la creación de un marco normativo que regule e institucionalice los procedimientos de seguimiento y gestión del PE y de la instrumentación de Rüpü.

Esta instancia de formalización del Plan Estratégico resulta necesaria y urgente ya que desde que la UNLP comenzó con la implementación del Plan Estratégico nunca existió una instancia de aprobación por parte del Consejo Superior.

La UNLP es pionera en el diseño e implementación de Planes Estratégicos en Universidades. La primera experiencia fue en el período 2004-2007, y luego le

siguieron otras versiones: 2007-2010, 2010-2014, 2014-2018 y 2018-2022 (en ejecución).

En este sentido, el presente Trabajo Final Integrador define un modo de conformar y justificar los procedimientos que permitan institucionalizar y formalizar el Plan de Desarrollo Institucional en una norma específica para que apruebe el Consejo Superior de la UNLP. Dicha resolución debería contener la descripción de la estructura de lo que ya viene siendo el Plan Estratégico en nuestra universidad, en donde se incluya la Misión, la Visión, los Valores, las Estrategias, el Cronograma de acción, el Equipo de Coordinación responsable, etc. Su desarrollo debiera completarse con la descripción de las funciones, la designación de los roles, la asignación de presupuesto, y el desarrollo de un Protocolo de Diseño, Seguimiento y Evaluación del PE. Asimismo, y en la misma lógica de recorrer los caminos formales para una correcta institucionalización, se debiera aprobar Rüpü, como herramienta de seguimiento, control y evaluación del PE.

Todo esto conforma el Objetivo General de este trabajo: consolidar la continuidad del Plan de Desarrollo Institucional como una herramienta integral de la política institucional permanente en la Universidad Nacional de La Plata.

2. Marco conceptual

Para interiorizarnos en la temática planteada y poder explicar desde qué miradas analizamos, cito a algunos referentes:

Franco Huerta en su texto “El método PES” (1993) entrevista a Carlos Matus y le realiza una serie de preguntas guía para hablar sobre la Planificación Estratégica Situacional. Entre los cuestionamientos que le realiza, le pregunta cómo hacer para explicar la realidad, cómo se concibe el plan, cómo se hace posible el plan necesario, cómo actuar planificadamente cada día. Matus comienza a dar respuestas a la pregunta sobre qué es la planificación, diciendo que para él significa “pensar antes de actuar”. Esto implica un método y una manera sistemática, el análisis de las ventajas y desventajas, la propuesta de objetivos, proyectarse hacia el futuro. Matus dice que “la planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro” (1993, pág.6). Es por eso que la planificación se convierte en algo fundamental, porque sino tenemos un plan, estamos condenados a la improvisación. En la Introducción, Matus describe los enfoques de la planificación y los ordena en: la planificación tradicional o normativa, la planificación estratégica corporativa, el

análisis de gran estrategia, y la planificación estratégica situacional. Es esta última la que propone Matus: “Su tema son los problemas públicos y es también aplicable a cualquier organismo cuyo centro de juego no es exclusivamente el mercado, sino el juego político, económico y social”.

Carlos Giordano en su Tesis Doctoral “23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa” (2009), reflexiona sobre la complejidad de pensar prospectivamente el planeamiento de la educación. En su capítulo 8, “Supuestos Conceptuales”, comienza realizando un recorrido de la historicidad y los antecedentes del Planeamiento, para luego referirse a la prospectiva, que busca crear las condiciones para proyectarnos en el futuro.

Los estudios prospectivos buscan construir escenarios. Es en esta línea que Giordano sostiene que la prospectiva es una etapa previa a la planificación; pensando en construir escenarios y planificar en relación con ellos. El autor describe los tres tipos de escenarios: los futuros deseables, posibles y probables. “Una cosa es lo posible, el arco de lo posible es muy amplio, se restringe en lo probable, y se restringe más si se quiere en términos de apuesta política en el sentido de construcción colectiva de la voluntad en términos de lo deseable” (Giordano, 2009, pág. 71).

Además, la prospectiva “nos enseña a pensar en construir futuros deseables, probables y posibles para orientarnos, pero también a construir escenarios que parten desde el presente que estamos construyendo” (pág. 82). Y es aquí donde aparece el espacio de disputas y consensos, donde emerge el aspecto político para decidir cuál es el mejor escenario, “porque la prospectiva permite planificar estratégicamente mejor, orientar recursos y, nada menos que, capacitar para futuro” (pág. 82).

Fernando Tauber (2008), en su tesis doctoral se refiere al concepto de planificación y realiza un recorrido sobre la evolución del concepto en América Latina. La planificación del desarrollo de las instituciones públicas durante el siglo XX está ligada a las escuelas de planificación del desarrollo social y territorial, que buscaban dar respuesta al desarrollo veloz del ámbito tecnológico, demográfico y urbano y su impacto en la humanidad.

Es en el marco del pensamiento moderno, en donde se ve al mundo como “una totalidad esencialmente ordenada y a los procesos de desarrollo desde una visión

de ‘certidumbre’” (2008, pág. 79), que comienza a gestarse en Europa a comienzos del siglo XX la planificación del desarrollo.

Sin embargo, esta idea está orientada desde una perspectiva económica, en donde planificar es relevar “objetivamente” y analizar “científicamente” para pensar medidas de acción. En esta línea, se distinguen dos tipos de planificación. Por un lado, la planificación imperativa, que es centralizada desde un Estado dirigista que no cuenta con medios de producción privados, y en donde define programas y metas a alcanzar y fija responsabilidades que se deben cumplir mediante un acto de poder político. Su referente principal es la URSS. Por el otro, está la planificación indicativa, que se da entre el Estado y los medios de producción privados, quienes estudian el mercado y definen líneas de acción obligatorias del Estado y sugeridas para el sector privado (Osorio, 2002). Este modelo comenzó en Francia a finales de los años 40.

Pero es en la tercera década del siglo XX que la planificación del desarrollo comienza a tener antecedentes en América, con la Tennessee Valley Authority en Estados Unidos. Fue creada en 1933 por el presidente Roosevelt en el marco de las medidas económicas del New Deal, con el fin de reestructurar la economía del sudeste del país. Teniendo esta experiencia como antecedente, es por los años 60 que la planificación del desarrollo se comienza a generalizar en América Latina cuando organismos como la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) empiezan a pensar en programar el desarrollo de los países. Esto se comienza a dar por “las exigencias internacionales a las naciones para ser acreedoras de los préstamos externos (formulación de planes integrales de desarrollo) y de corrientes políticas de corte desarrollista (desarrollo entendido como crecimiento económico) que planteaban la necesidad de incorporar en el proceso de desarrollo el sentir de los movimientos sociales y gremios afectados por el proceso de industrialización y urbanización iniciado en los años veinte en los países latinoamericanos” (Forero, 1999, pág. 7).

La planificación tradicional (o normativa) que se sustenta en ideas positivistas y ve a la realidad como algo objetivo y estático, posible de ser analizable por sectores (económico, social, etc.), comienza un período de crisis debido a lo difícil que resultó afrontar la complejización del desarrollo, dejando en evidencia una grieta entre quienes se encargaron de formular el plan (administradores públicos) y los actores que debían llevar a cabo las políticas (Forero, 1999).

Ante las críticas conceptuales y metodológicas, surge una idea distinta orientada hacia la gestión pública denominada planificación estratégica situacional. Uno de sus referentes es el economista Carlos Matus. En esta concepción, la planificación no intenta establecer normas sino desencadenar un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a intereses de grupos en pugna, cada uno con planes propios, de modo que el planificador es parte de alguna fuerza social, para la cual el objetivo de la planificación se inscribe en el marco de la lucha por el poder (Testa, 1993).

El plan en lo cotidiano está amenazado por situaciones inciertas, sorpresas e imprecisiones que convierten a cálculo inicial en una realidad nebulosa. “Ya el plan no es el resultado de la capacidad para manipular variables, sino la capacidad para acumular y direccionar fuerzas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, superando el plan de los demás contendientes” (Tauber, 2008, pág. 86). Asimismo, el plan deja de tener etapas y se torna flexible.

La planificación estratégica situacional ve a la realidad social de manera heterogénea e integral (no sectorizable). Además, considera a los “otros”, que también forman parte de la realidad, en conflicto o cooperación, con sus propios intereses. Los escenarios de desarrollo se estaban modificando fuertemente y se hacía necesario tener nuestras pautas de gestión para poder direccionarlo de la mejor manera en donde el consenso con el conjunto social era fundamental.

Es así que, tomando los aportes conceptuales de la planificación estratégica situacional y también con ideas de la planificación estratégica empresarial, surge durante la segunda mitad del siglo XX⁵, la planificación estratégica participativa, cuyo rasgo característico es que recurre a la concertación y al consenso, incorporando a los distintos actores. Ésta se configura en la principal diferencia con la planificación estratégica situacional. “Este cambio cultural, revaloriza, entre otros, el papel de las instituciones públicas y entre ellas, de los gobiernos locales, convirtiéndolas de administradores de intereses, en protagonistas, orientadores, planificadores y en centros de gestión del desarrollo” (Tauber, pág. 92).

⁵ En un período de transición entre el fin del modernismo y principios de posmodernismo en Estados Unidos y Europa (White, 1992).

En este camino, la planificación es un proceso de reflexión-acción de un grupo que quiere alcanzar sus valores (Forero, 1999). Tauber dice que “el pensamiento estratégico comunitario, se convierte en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo social y de cooperación entre las comunidades e instituciones que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad” (2008, pág. 91). Es la predisposición al cambio que se genera lo que permite penetrar en la cultura de la comunidad y generar un sentido de rumbo y de prioridades. Asimismo, acelera los procesos de descentralización y permite aumentar el protagonismo de los actores locales, integrándose de esta forma la visión global con la local (Tauber, 2008).

Se resignifica la idea de planificación como algo holístico y sistémico, porque vuelve parte de su objeto de estudio al contexto; y porque entiende a las partes como una red de interrelaciones.

“La planificación, así entendida como proceso sistémico, pasa a formar un par simbiótico y flexible con la gestión, en el que se reconocen como elementos interrelacionados, cíclicamente comunicados y sinérgicos” (Tauber, pág. 92). Tauber menciona como puntos estructurales de la planificación estratégica participativa a:

- la interpretación permanente del entorno: diagnóstico situacional y pronóstico de escenarios.
- el diseño y la implementación de estrategias: organizadas en programas, proyectos y acciones.
- el ajuste sobre la marcha: monitoreo, evaluación y control.

“La planificación estratégica permite mejorar el funcionamiento de las instituciones a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular sobre intereses divergentes, facilitar la visión de salida a situaciones de crisis y ayudar a tomar decisiones presentes en función de consecuencias futuras” (Tauber, 2008, pág. 92).

Por otra parte, el texto de María Cecilia Conci, “La aplicación de la planificación estratégica en instituciones universitarias: experiencia particular entre Argentina y Cuba” puede servirnos de ejemplo general para tomar ideas y conceptos, que tienen que ver con el proyecto que presentan, cuyo principal objetivo es incorporar la Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior.

Dicho proyecto, aprobado en el año 2014, estuvo enmarcado en el Programa de Promoción de la Universidad Argentina, iniciativa impulsada por el Ministerio de Educación de la Nación Argentina para alentar a las universidades a difundir su

propuesta académica y a realizar alianzas internacionales de cooperación, movilidad académica e investigación conjunta. La red se conformó con la participación de la Universidad Nacional de Villa María, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad de Granma, Cuba.

En el texto realizan algunas consideraciones de la Planificación Estratégica en las universidades y, retomando a algunos autores, refuerza ciertos conceptos que también son importantes para nuestro trabajo. Por ejemplo, entre varias perspectivas, recurre a la definición de Agustín Morello quien dice que “planificar significa fijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución, o sea determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores” (como se cita en Conci, 2016, pág. 4).

Lo mismo hace con el concepto de Estrategia, y una de las definiciones que utiliza es la de Pierre Massé quien dice que “es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas” (como se cita en Conci, 2016, pág. 5). La autora sostiene que la Planificación Estratégica como política institucional busca la optimización de los recursos organizaciones a mediano y largo plazo, y que la orientación de objetivos de manera estratégica es fundamental para las instituciones complejas como son las universidades públicas.

Siguiendo esta perspectiva es que sostiene que la universidad tiene algunas características que la hacen particular: el conocimiento como materia prima del trabajo académico, los recursos humanos y profesionales, la distribución del poder entre los integrantes de la institución, y el entorno en el que se desarrolla.

Otro análisis interesante que realiza tiene que ver con los usos y costumbres que tiene la universidad como institución milenaria y que además, se combinan con nuevas prácticas. “La innovación a través del desarrollo y difusión de nuevos conocimientos tropieza y se fusiona con los vestigios medievales originarios de las instituciones académicas. La planificación estratégica implica este tipo de ejercicio, en el que inevitablemente se busca insertar nuevas prácticas que significarán muchas veces el cuestionamiento de lo ya establecido” (Conci, 2017, pág. 6).

Se retoma aquí la propuesta metodológica de María Bonicatto, que plantea en su texto “Gestión estratégica planificada (GEP). Un método para la gestión en organizaciones públicas”, en donde pretende instalar que el proceso de planificación estratégica requiere ser gestionado y planificado, “un complejo proceso que aún hoy desde ámbitos académicos y de gestión pública se insiste en entenderlo en forma escindida y divorciada” (2017, pág. 13). Esta propuesta está inscrita en el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional (PES), del ya mencionado Carlos Matus, quien tuvo la necesidad de vincular la planificación y la gestión, dos procesos que en general se encuentran separados.

En este sentido, Bonicatto adhiere al pensamiento estratégico de la PES que considera a un sujeto dentro del “objeto planificado”, y que existe más de una explicación verdadera que proviene de la perspectiva de la que cada uno le otorga a la situación. Además, postula que los procesos sociales están conformados por problemas de, los que Carlos Matus llama, cuasiestructurados: no se pueden definir con claridad y, por ende, es complejo saber cómo enfrentarlos.

Siguiendo esta perspectiva, el pensamiento estratégico establece la “vinculación entre la situación analizada y la formulación de objetivos conscientemente seleccionados para la modificación de los principales problemas identificados, en función de decisiones que se toman a partir de un análisis de viabilidad de la acción propuesta” (Bonicatto, 2017, pág. 15).

Para el concepto de gestión, Bonicatto toma la definición de Magdalena Chiara (2009), quien analiza la gestión de la política social. Por un lado, interpela la idea de gestión como algo unidimensional, como una simple articulación de recursos; y además le suma la complejidad de los actores.

Finalmente, la autora también incorpora el concepto de organización y retoma una descripción de Jorge Etkin para la definirla como un “sistema complejo de carácter sociotécnico y adaptativo; un sistema en el cual se conjugan factores de índole política, cultural, económica y social. Factores que se relacionan entre sí en forma complementaria, pero también presentan oposiciones y procesos paralelos” (como se cita en Bonicatto, 2017, pág. 15).

La hipótesis general de Bonicatto es que no puede escindirse la planificación de la gestión, hay que pensar la primera trabajando sobre la segunda, y visibilizando los temas que enfrentan las organizaciones: “Una gestión planificada implica por lo

tanto, el ordenamiento y coordinación de un conjunto de elementos que conviven en una organización en función de un fin determinado” (Bonicatto, 2017, pág. 18).

Por su parte, Bonicatto en su texto “Gobernantes impreparados para gobernar. ¿La planificación y la gestión estratégica son posibles?” (2019), retoma a Carlos Matus para referirse al triángulo equilátero como figura para sostener un gobierno, compuesto por tres puntas: el proyecto de gobierno, la capacidad de gobierno, y la gobernabilidad del sistema.

También hace referencia a una idea que, desde la Especialización en Gestión de la Educación Superior (EGES) y desde la Jefatura de Gabinete como nuestro ámbito de trabajo, intentamos desarrollar y es la propuesta de Investigación-Gestión (I+G). Se trata de “producir conocimiento sobre los modos en planificar y gestionar política pública”, de construir un espacio de reflexión sistematizada para retroalimentar y ajustar los propios diseños de política durante el desarrollo de la gestión.

Asimismo, la autora retoma a Matus para establecer algunas conceptualizaciones que pueden ser de utilidad a la hora de desarrollar nuestro trabajo, porque dice que la capacidad de gobierno se acumula en macro prácticas de trabajo (sistemas fundamentales de dirección y gestión) y micro prácticas (modos de cumplir tareas). Esta capacidad está vinculada con los sistemas de alta dirección de las organizaciones públicas, haciendo referencia a diez macro prácticas de trabajo de la gestión cotidiana: 1) el modo que los responsables utilizan el tiempo y definen el foco de atención, 2) organización de las tomas de decisiones, 3) manejo de crisis, 4) procesamiento de los problemas, 5) cómo se ordenan en el mediano y largo plazo, 6) cómo formulan el presupuesto en relación con los planes, 7) cómo utiliza el sistema de petición y rendición de cuentas, 8) gestiona con creatividad y metas, 9) forma a sus equipos, y 10) desarrolla nuevos métodos y prácticas de trabajo. A su vez, Bonicatto describe que estas macro prácticas conforman un sistema de planificación y gestión complejo compuesto por:

1. Agenda del presidente: establecer prioridades y minimizar las acciones que distraen el foco.

2. Procesamiento tecnopolítico de problemas: tener filtros de valor que permitan que el dirigente trabaje con problemas relevantes.

3. Manejo de crisis: tener equipos entrenados para enfrentar estas situaciones.

4. Planificación estratégica: reconocimiento de métodos y prácticas de trabajo como herramientas fundamentales para solucionar problemas. Oportunidad para diseñar planes estratégicos y planes operativos.

5. De gran estrategia: trabaja sobre largo plazo, tiempos que trascienden el tiempo de gestión, pero necesarios para poner en perspectiva cambios estructurales.

6. Presupuesto por programas: se formaliza la asignación de recursos económicos.

7. Petición y prestación de cuentas por desempeño: vinculado a la evaluación como herramienta de gestión.

8. Monitoreo de la gestión: permite ajustes por desvíos o incorporación de situaciones nuevas al plan. Aquí se ve que el diseño se completa en la acción y se solapan.

9. Gerencia por operaciones: reconocimiento de la gestión cotidiana donde se producen los procesos de rutinización o innovación de prácticas.

10. Escuela de gobierno: formar un cuerpo de dirigentes capaces de sostener la cultura transdepartamental.

Roberto Vega, para poder responder a las preguntas del título de su texto “Coloquios de Gestión Universitaria de América del Sur: el por qué y el cómo de su surgimiento” (2012) reflexiona sobre el concepto de Gestión en general, y de Gestión Universitaria en particular. Es así que la gestión comprende algunas acciones como:

- Previsión: establecer objetivos y analizar los caminos para lograrlos.
- Organización: establecer la división del trabajo y de responsabilidades.
- Coordinación: lograr que las diferentes acciones contribuyan a fin común.
- Dirección: establecer los niveles de autoridad, que se encargará de verificar el cumplimiento de los objetivos y de corregir errores para replantear el rumbo.

Así pues, el autor realiza una breve descripción del contexto donde se desenvuelven las universidades sudamericanas, en el que destaca el desarrollo desigual e inequitativo no sólo entre naciones del primer y tercer mundo, sino también hacia el interior de cada país, con la concentración de la riqueza y el consecuente aumento de la pobreza.

Es en esa coyuntura en el que el autor plantea que la misión prioritaria de la Universidad de América del Sur tiene que enfocarse en, no sólo generar desarrollos tecnológicos para poder avanzar, sino y sobre todo en “generar verdaderos dirigentes sociales con vocación y capacidad para transformar nuestras estructuras socio-productivas” (2012, pág. 2). Según el autor, “la Sociedad ha tomado conciencia de que la calidad de nuestro sistema educativo es determinante para nuestro desarrollo social” (2012, pág. 3), y en ese sentido, hay una mayor exigencia a las universidades en la mejora de la calidad de sus docentes y alumnos, de los métodos de enseñanza y actualización científica, y de la calidad de sus egresados y de sus logros en investigación. También hay una gran demanda en la Eficacia, apuntando a una productividad mayor con impacto en la comunidad, evitando deserciones y repeticiones; en la Eficiencia, con un menor costo por alumno y graduado; y en la Transparencia, difundiendo la información relevante.

Además, Roberto Vega realiza una síntesis de algunas problemáticas que tiene que afrontar la Universidad en nuestro país, planteadas en otro de sus textos, “El planeamiento estratégico en la universidad argentina: aspectos problemáticos” (2005):

- Pérdida del monopolio del conocimiento: nuevo rol de las empresas, enseñanza virtual, transnacionalización de la Educación Superior.
- Penuria presupuestaria: deterioro en la inversión por alumno, rendición de cuentas, cambios en la asignación de presupuesto universitario del Estado.
- Demandas de Flexibilidad y Coordinación: necesidad de actualización de currículas y de tener una visión estratégica para la creación de nuevas ofertas profesionales; pedido de que las universidades no actúen de manera aislada; y demanda de equidad.

Asimismo, y en acuerdo con el autor, también plantea que para enfrentar estos desafíos es necesario que la Universidad comience a tener herramientas de gestión fundamentales como el Plan Estratégico, la Autoevaluación periódica y mecanismos de Control de la Gestión; como así también, apuntar a tener un desarrollo de sistemas de información integrales orientados a la toma de decisiones.

Por otra parte, el texto “Pensar la Universidad” (Tauber, 2018) va a ser otro documento guía a la hora de analizar la importancia de tener un Proyecto Institucional, tomando como referencia la experiencia de los Planes Estratégicos en

la Universidad Nacional de La Plata. Allí se dejan sentadas las bases desde dónde pensar nuestra Universidad: “Pensar la Universidad es imaginarla en el mundo, en el país y en su región, aportando a sus desarrollos, enseñando, produciendo, transfiriendo y compartiendo conocimientos e integrándose desde la sociedad que la compone y de la que forma parte y se nutre, contribuyendo con su pensamiento crítico y propositivo, capaz de incidir mediante la formulación de respuestas alternativas, en los cambios sociales necesarios” (pág. 9).

Asimismo, hace referencia a las prioridades, condición fundamental a la hora de gestionar eficaz y eficientemente: “Cada momento de nuestra historia se configura en un escenario distintivo y cada escenario ordena las prioridades de ese proceso según las circunstancias que organizan las más profundas convicciones con el tiempo que toca vivir. Comprender estas condiciones es la oportunidad de ser realmente útiles al progreso de nuestra sociedad” (pág. 8).

Este y muchos otros propósitos más demandaron de la UNLP la conformación de un Proyecto Institucional que tenga definidos y consensuados sus objetivos, estrategias y acciones. Todo esto se encuentra plasmado en el Plan Estratégico (PE), herramienta de gestión que viene llevando a cabo desde el año 2004 con sucesivas versiones: 2004-2007, 2007-2010, 2010-2014, 2014-2018, y actualmente en desarrollo la 2018-2022.

Particularmente y en la actualidad, la gestión del PE de la UNLP está ordenado en seis estrategias basadas en: 1) Enseñanza de pregrado, grado y posgrado; 2) Investigación y la Transferencia, 3) Extensión; 4) Arte y la Cultura; 5) Relaciones Institucionales; y 6) Administración y Gestión.

3. UNLP: un crecimiento planificado

3.1. Breve historia

Para situar nuestro objeto de estudio vamos a hacer un breve recorrido por su historia y por los hechos más relevantes a lo largo del tiempo que sentaron las bases a lo que es la UNLP de hoy.

Para finales del siglo XIX en Argentina existían sólo la universidad de Córdoba (creada en 1621) y la de Buenos Aires (creada en 1821). La primera, tuvo como función central durante mucho tiempo la formación de clérigos y luego de haber eliminado la Facultad de Teología, se orientó alrededor de la facultad de Derecho.

En cambio, la segunda tuvo un fuerte perfil profesionalista, ya que fue fundada en un contexto de reorganización del Estado.

Es a mediados de 1889 que se comenzó a insistir sobre la creación de una universidad en la ciudad de La Plata, la capital de la provincia de Buenos Aires recientemente fundada⁶. El entonces senador bonaerense Rafael Hernández impulsó esta iniciativa con el objetivo de que la nueva universidad pudiera darle respuestas a las necesidades de formación científica, técnica y cultural que tenían los nuevos jóvenes habitantes de la ciudad.

Fue el 27 de diciembre de 1889 que se sancionó la ley de creación de la Universidad Provincial y el 2 de enero de 1890 fue promulgada por el gobernador Máximo Paz. Pero fue el 8 de febrero de 1897 que tuvo cumplimiento efectivo, cuando el gobernador de aquella época, Guillermo Udaondo decretó que se constituyera la Universidad Provincial de La Plata. La inauguración fue el 18 de abril de 1897 bajo el mandato del Dr. Dardo Rocha, quien fue elegido su primer Rector.

Sin embargo, fue el 19 de septiembre de 1905 cuando pasó a ser nacional, por iniciativa del Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Joaquín Víctor González, quien luego sería su primer presidente.

En la Memoria de su proyecto, González expresaba que en el país había espacio para una universidad “del tipo moderno y experimental”, que se diferencie de las otras universidades por “su organización, diferente carácter y métodos de sus estudios, sistema de gobierno interior y direcciones especiales y prácticas de sus diversas secciones” y que de esta manera “respondería a una necesidad evidente de todas las clases sociales de la Nación” (Casareto, Aragón, & Panella, 2018, pág. 30).

La Universidad Nacional de La Plata fue concebida con un perfil científico experimental, utilizando los conocimientos científicos para ayudar con el desarrollo del país.

3.2. Universidad Reformista y gratuita

Durante los primeros años del siglo XX comenzaron a soplar vientos reformistas en Argentina, impulsado por el contexto internacional de la guerra y revolución europea, y de la coyuntura nacional de la primera democracia política en nuestro

⁶ La ciudad de La Plata fue fundada el 19 de noviembre de 1882 por el gobernador Dardo Rocha.

país, debido al triunfo del líder radical Hipólito Yrigoyen en las elecciones presidenciales de 1916.

En este contexto, en la Universidad de Córdoba comenzó a gestarse un acontecimiento que marcaría la historia y el rumbo de las universidades argentinas (y también de América Latina). Allí tomó forma el movimiento social que en 1918 terminó con el autoritarismo de una universidad arcaica, clerical y controlada por intelectuales de la elite conservadora.

Los estudiantes cordobeses denunciaban las grandes deficiencias del método de enseñanza y la pobre capacidad intelectual de sus docentes. El 21 de junio de 1918 reclamaron la renuncia de su rector e hicieron público el Manifiesto Liminar a los Hombres Libres de Sudamérica, un documento fundante que marcaría un antes y un después en la estructura del sistema de Educación Superior de Argentina. Tras la renuncia del Rector Antonio Nores, el presidente designó como interventor a José Salinas, cercano a las posiciones reformistas.

La Reforma Universitaria de 1918 se extendió a las demás universidades del país y también hacia el resto de América Latina. Dio paso a la modernización de la Universidad impulsando los principios reformistas de autonomía universitaria, cogobierno, ingreso irrestricto, libertad de cátedra, extensión universitaria, educación laica, gratuidad en la enseñanza, concursos docentes.

Sin embargo, “en el período posterior a la Reforma hasta el inicio de la consolidación definitiva de la democracia en la Argentina en 1983, la Universidad se debatió en un proceso pendular de defensa de sus postulados, teñido de intereses y circunstancias políticas que impidieron desarrollar con fuerza instancias superadoras, y carecieron de propuestas innovadoras de peso que fueran implementadas” (Tauber, 2015, pág. 82).

Muchas de esas reformas tardaron en implementarse. La gratuidad y el ingreso irrestricto fueron conquistas que en Argentina demoraron 30 años, cuando el 22 de noviembre de 1949 el Presidente Juan Domingo Perón firmó el decreto 29.337 con el que se suprimieron los aranceles a la enseñanza superior. Luego sería la supresión del examen de ingreso en 1953 lo que haría que se triplique la matrícula de las universidades.

Pero recién en el 2015, con especial impulso de la UNLP, se logró promulgar una modificación a la Ley de Educación Superior (sancionada en 1995), prohibiendo explícitamente la implementación de cualquier tipo de tarifa directa o indirecta.

Además afirma a la educación y el conocimiento como “bien público” y “derecho humano personal y social”, estableciendo que el Estado tiene la “responsabilidad principal e indelegable” sobre los estudios superiores.

Las ideas fundantes de la Reforma Universitaria son referencia permanente para la UNLP: “Sobre esos sólidos cimientos sentamos las bases de nuestro modelo de universidad, que entiende a la educación superior como un bien público, social, es un derecho humano universal y es una responsabilidad del Estado” (La Palabra Universitaria, 2018).

La UNLP, estatutariamente tiene como objetivo general en sus acciones institucionales desarrollarse como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada, con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con su región y el mundo, transparente, eficiente y moderna en su gestión, comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece, con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia, con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo en armonía con el medio ambiente, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos, tecnólogos y especialistas en el posgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo socioeconómico de nuestro país en el nuevo contexto internacional, facilitando la transferencia a las organizaciones sociales y comunitarias, al Estado y a la empresa, pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad” (Universidad Nacional de La Plata, 2018, pág. 7).

En el artículo 48 de su Estatuto está plasmada su forma de gobierno que es ejercido por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Presidente (Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, 2008, pág. 15).

En la actualidad, la UNLP cuenta con 17 facultades y tiene cinco Colegios Preuniversitarios; en donde estudian 104 926 alumnos de grado y pregrado, 12 461 de posgrado, 4 923 estudiantes de inicial, primaria y secundaria, más unos 39 477 en actividades identificadas como de educación formal alternativa. Tiene una oferta académica de 119 carreras de grado y 200 de posgrado (Universidad Nacional de La Plata, 2019); y en toda la Universidad están funcionado 141 Unidades de Investigación y Desarrollo⁷ donde se desempeñan

⁷ Entre Institutos, Centros, Laboratorios y Unidades Promocionales de Investigación y Desarrollo.

unos 6 894 investigadores y 3 030 becarios. Siguiendo con los números, la UNLP está conformada por 16 922 docentes universitarios, 570 docentes preuniversitarios y 2 946 Nodocentes. Entre muchas de las otras dependencias y actividades que tiene la UNLP, se destacan el Centro Regional de Extensión Universitaria (CREU), los 13 Centros Comunitarios de extensión Universitaria (CCEU), el Centro Universitario de Arte y Cultura, el Museo de Ciencias Naturales, la Biblioteca Central⁸, el Campo de Deportes, las cuatro sedes del Comedor Universitario, el Albergue Universitario Estudiantil, la Escuela de Oficios, el Canal de Televisión, la Radio, la Editorial, el Periódico La Palabra Universitaria, y el Hotel Universitario que está en pleno desarrollo.

3.3. Universidad pionera: su tradición en la planificación estratégica participativa

En el 2004, la UNLP necesitaba un plan que ordenara sus prioridades y estableciera plazos y acciones para poder cumplirlas. Fue por eso que comenzó a gestionarse con un Plan Estratégico, instrumento que permitió un crecimiento inédito en su historia.

En su primera versión (PE 2004-2007) la infraestructura edilicia era una prioridad fundamental porque la matrícula de alumnos se había cuadruplicado y el mantenimiento de sus edificios era nulo. Por lo tanto, había que crecer en obras como así también recuperar el patrimonio. La Universidad “aprovechó las oportunidades que le ofrecían las políticas públicas del momento, aprovecharlas significó contar con un plan que ordenara estas condiciones como prioritarias” (La Palabra Universitaria, 2018).

El primer Plan Estratégico (2004-2007) estuvo organizado con un Objetivo General, un Modelo de Desarrollo Institucional, y cinco líneas estratégicas: Enseñanza, Investigación, Extensión, Relaciones Institucionales y Gestión. En total, contaba con 22 Programas Generales, 112 Programas, 236 Proyectos Institucionales, 56 obras de recuperación y mantenimiento de la infraestructura edilicia y 54 obras nuevas.

En los siguientes 16 años hasta la fecha, surgieron distintas demandas y necesidades que fueron ordenados en los sucesivos planes estratégicos de gestión. Desde recuperación de espacios deteriorados, la construcción de

⁸ Que contiene a una Red de otras 22 bibliotecas.

edificios totalmente nuevos, creación de facultades, mudanza de otras, adquisición de nuevas tierras, entre muchas de otras acciones.

“La universidad fue avanzando en el territorio con un proyecto de desarrollo regional. Por eso nos animamos a hacer el Planetario en el bosque y complementar la difusión científica del Museo de Ciencias Naturales. Nos animamos a poner en marcha el rondín universitario y llevar a los chicos del centro de la ciudad a la puerta de cada una de las facultades” (Tauber, La Palabra Universitaria, 2018). Como así también poner en marcha el Tren Universitario, tras una ardua gestión con el Estado. Gestión e impulso que también se dio para aprobar la ley del Boleto Educativo Gratuito, que hoy beneficia a miles de alumnos de todos los niveles de la Provincia.

3.4. Plan 2018-2022: hacia el balance de mitad de gestión

El Plan Estratégico 2018-2022, actualmente en gestión y casi ya con la mitad del camino recorrido, comenzó a pensarse a comienzos del 2017 con la participación de la comunidad universitaria.

Se realizaron reuniones con actores y funcionarios para discutir, repensar y plasmar las prioridades y futuras acciones que se iban a llevar a cabo en la gestión. Además, se llevaron a cabo talleres con participación abierta a la comunidad universitaria, ordenados según las estrategias del PE y con una lógica temática transversal. En una primera instancia fueron de Diagnóstico y luego se realizaron pensando específicamente en Propuestas de Transformación. Con la información relevada de las entrevistas, los encuentros y los talleres se realizó un Diagnóstico con un FODA incluido, para poder tener un estado de situación de cara a los próximos cuatro años de gobierno.

A esto se sumó el rastreo y puesta en común de las prioridades de gestión, acciones en las que se haría especialmente hincapié para concretar los principales objetivos. Con todo este bagaje informativo y de experiencia acumulada de los Planes Estratégicos anteriores, se delineó el Plan Estratégico 2018-2022 que se hizo público en mayo del 2018. “El PE 2018-2022 está centrado en el rendimiento académico, la mejora en los índices de egreso, y la inclusión a través de herramientas de educación formal alternativa” (La Palabra Universitaria, 2018).

Para comprender el dinamismo del Plan y la evolución que ha venido teniendo la UNLP, el actual Plan Estratégico (2018-2022) se organizó en un comienzo con un

Objetivo General que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, un Modelo de Desarrollo Institucional donde queda plasmada la misión que asume nuestra Universidad, pero ahora cuenta con 6 Estrategias: Enseñanza, Investigación y Transferencia, Extensión, Arte y Cultura, Relaciones Institucionales, y Administración y Gestión. Cuando fue lanzado, contaba con 25 Programas Generales, 85 Programas Específicos, 225 Subprogramas y 680 Subprogramas operativos, Proyectos y Obras.

Para el presidente Fernando Tauber “hacer público el Plan es una sana costumbre que tiene esta Universidad al inicio de cada gestión de gobierno; es transparentar y dejar claramente establecido de cara a la sociedad cuáles son sus objetivos y sus metas. Además es explicar cómo, con qué metodologías, con qué herramientas técnicas y con qué recursos y estructuras se busca alcanzar esas metas” (Portal web, 2018).

Para poder hacer ello también realiza Informes de Gestión donde toda la estructura de Secretarías y Dependencias del Rectorado de la UNLP brindan información de manera cotidiana acerca de lo que se está planificado en el PE y se está realizando día a día. Estos Informes, que en sus inicios fueron trimestrales, y en la actualidad se desarrollan de manera más dinámica, sirven tanto como insumo para los funcionarios de la gestión, como de instrumentos para seguir haciendo transparente el trabajo cotidiano de nuestra Universidad mostrándole a la sociedad lo que se viene haciendo diariamente, cómo se invierten los recursos y qué resultados se obtienen.

3.5. Rüpü: el camino de nuestra Universidad

En los Talleres participativos de Diagnóstico y de Propuestas de Transformación que se llevaron a cabo durante el año 2017 como etapa previa a la conformación del PE 2018-2022 surgió la necesidad entre varias personas de la comunidad universitaria de contar con un nuevo mecanismo que mejore la dinámica de informar sobre el Plan Estratégico.

Fue así que para el Plan que está actualmente en gestión, el equipo de trabajo de la Jefatura de Gabinete junto con el Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CESPI), ideamos un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico. La nueva herramienta online, llamada Rüpü (significa “rumbo”, “camino” en Mapuche), apunta a optimizar la dinámica de circulación de la

información, reordena la distribución de tareas, y posibilita un mejor seguimiento y control de su desarrollo cotidiano para el cumplimiento de los objetivos. De esta manera, el Plan Estratégico como instrumento de planificación se vuelve más flexible, útil y eficaz para la gestión; ya que se realizan revisiones periódicas y permiten posibles adecuaciones. En su lógica interna permite ordenar los niveles ya existentes en el PE (Programa General, Programa Específico, Subprograma, Subprograma Operativo/Proyecto/Obra) dentro de la Estrategia correspondiente, como así también tener una lógica transversal según las líneas prioritarias de la gestión. Será en el nivel más bajo (Subprograma Operativo/Proyecto/Obra) donde se cargarán las acciones cotidianas. Además, no sólo permite informar sobre la actividad que se viene realizando, sino que también sirve como una herramienta de planificación interna hacia adentro de las dependencias que están informando.

Esto es posible porque Rüpü permite cargar fechas de inicio y fin, actores involucrados, responsables, áreas, dependencias, porcentaje de realización; como así también la posibilidad de informar sobre recursos humanos, presupuesto, etc. Asimismo, la herramienta brinda la posibilidad de leer toda esa información a través de diversas herramientas de lectura como Diagramas de Gantt, calendarios, y se pueden descargar informes con la información detallada de los Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras del Plan Estratégico.

Los usuarios de Rüpü se clasifican en:

- **Administrador/a:** integrantes del equipo de coordinación del PE que se encargan de la administración técnica y operativa de la herramienta. Son los únicos que tienen acceso a toda la información, como así también a la edición de la misma. Manejan la asignación de permisos y roles.
- **Director:** responde a la figura del Director del Plan Estratégico. Tiene acceso a la lectura de toda la información que se hace pública en la herramienta, no tiene capacidad de edición.
- **Coordinador/a:** puede ver todo lo que se hace público en la Estrategia y/o en el/los Programas que está asignado/a. No puede editar.
- **Responsable:** está habilitando tanto a leer como a editar toda la información de el/los Programa/s que está asignado. Además, tiene

como función validar la información y hacerla pública cuando corresponda.

- Informante: se encargan de informar de manera cotidiana lo que ocurre en los Subprogramas Operativos, Proyectos y/u Obras de los cuales forman parte.

4. Proyecto de Intervención

4.1. Presentación

El Plan Estratégico no es un simple instrumento técnico o un manual de procedimientos. El PE es una herramienta para institucionalizar una estrategia de gestión a largo plazo, pero además hoy por hoy forma parte de algo mucho más abarcativo que contiene a toda una lógica de tradición en planificación estratégica participativa que viene teniendo nuestra Universidad. Y eso va mucho más allá del Plan en sí. Es por eso que se vuelve necesario formalizar procesos administrativos que garanticen su buen funcionamiento y los instalen definitivamente en el accionar de la gestión de la UNLP.

En este sentido, la propuesta del Proyecto de Intervención apunta a la importancia de institucionalizar formalmente y reafirmar en la práctica, la cultura de planificación estratégica que viene teniendo nuestra Universidad desde hace 16 años.

El producto final es el análisis propositivo que origine la norma del Consejo Superior en donde quede establecida la estructura que debe institucionalizar el Plan de Desarrollo Institucional, el área responsable, el equipo de trabajo a cargo con sus roles y funciones, las tareas específicas, y su procedimiento.

Dicho documento contiene:

- El “Pensar la Universidad”, como un texto que representa al Proyecto Institucional de la UNLP para cada período de gobierno y en el cual quedan plasmadas las líneas prioritarias de gestión;
- El Plan Estratégico, como instrumento que contiene las Estrategias, los Programas (Generales y Específicos) y los Subprogramas Operativos / Proyectos / Obras;
- Rüpü, como herramienta de seguimiento y control del Plan en curso y en donde está alojado todo el accionar cotidiano;

- Los Informes de Gestión, como los documentos donde la Universidad hace público su trabajo hacia adentro de la propia institución y hacia afuera de la comunidad universitaria; además de ser de gran utilidad para obtener información en tiempo y forma para la toma de decisiones de la gestión;
- Un Protocolo de Seguimiento, Control y Evaluación del Plan Estratégico, donde queden claros de manera general los procedimientos que se deben llevar a cabo para una gestión eficiente del Plan; y
- La Asignación de recursos económicos, materiales y humanos. Donde exista una asignación de presupuesto destinada a la planificación estratégica en la UNLP, como así también una distribución de materiales. En el mismo sentido, es fundamental crear un Equipo de Coordinación del Plan Estratégico que se encargue de gestionar estas tareas. Dicho equipo tiene que tener roles y funciones claramente designadas, y un lugar físico de trabajo. Asimismo, allí es donde se realizarán tareas de investigación para fortalecer y mejorar su operatividad.

4.2. Análisis situacional

Las instituciones, para que puedan conducir los destinos de su comunidad, necesitan tener un Plan y contar con una estrategia para poder llevarlo a cabo. Entonces, para poder conducir primero tienen que ser planificadoras y estrategas. “Planificar estratégicamente permite que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro y que los Planes de Gestión formen parte de una Estrategia Integral de Desarrollo consensuada y sin actores excluyentes, con objetivos y prioridades claras y compartidas, definidas por aspiraciones, necesidades y posibilidades del conjunto social” (Tauber, 2004, pág. 16).

La UNLP conduce a su comunidad, cuenta con un Plan y tiene una Estrategia. Prueba de esto es que planifica estratégicamente desde el año 2004. El PE es un instrumento que en todo este tiempo demostró ser dinámico, ordenador, participativo, transparente y democrático. Como así también logró tener un consenso en la comunidad universitaria que lo legitima.

Sin embargo, a pesar de que desde sus inicios esa legitimación siempre estuvo implícita y se dio de manera consensuada por los integrantes de la Universidad, muchos de los procesos que conforman la planificación estratégica participativa

de la UNLP necesitan una legitimación formal.

El Plan Estratégico, desde su primera versión en el año 2004 hasta el día de hoy, fue impulsado por su Director, Fernando Tauber, y se fue llevando adelante por decisión consensuada de la comunidad universitaria; pero nunca contó con la aprobación por parte del Consejo Superior, uno de los órganos de máxima autoridad de la UNLP.

Durante el desarrollo de este Trabajo Final Integrador se publicó el 13 de marzo del 2020, la Resolución N° 635 firmada por el Presidente de la UNLP en la cual se aprobó el Plan Estratégico 2018-2022 y se encomienda a la Jefatura de Gabinete la coordinación general de todas las acciones de su implementación, seguimiento, evaluación y eventuales correcciones.

Asimismo también se especifica que estas acciones de coordinación de la Jefatura de Gabinete son con vinculación con el Instituto de Investigaciones en Educación Superior (IIES) y el Centro Superior de Procesamiento de la Información (CESPI), para trabajar en pos de la instrumentación del PE con dinámicas y herramientas que potencien su accesibilidad y funcionamiento tecnológico y procedimental (Resolución N° 635, 2020).

La reciente Resolución representa un punto muy positivo y alentador para la institucionalización de la planificación estratégica participativa de la cual la UNLP fue pionera, gestionando con Planes Estratégicos desde hace 16 años. Desde el 2004 hasta el 2020 ya cuenta con cinco versiones distintas (2004-2007, 2007-2010, 2010-2014, 2014-2018, 2018-2022) adecuadas a la coyuntura y adaptadas a las distintas prioridades, pero nunca había contado con una normativa que lo convirtiera en formalmente oficial siendo aprobado por el gobierno de la UNLP.

Sin embargo, la Resolución N° 635 atiende puntualmente a la existencia del Plan Estratégico y la asignación de la Jefatura de Gabinete en su rol de coordinadora del mismo. En esta primera instancia apunta a algo más específico e instrumental. Aún queda por fuera toda la cultura de la planificación estratégica que la contiene. Sigue siendo importante contar con una Resolución más abarcativa que describa su contenido, regule sus procedimientos, defina un equipo de coordinación, delimite roles y funciones, asigne presupuesto y recursos.

El PE se ha venido gestionando a lo largo de todos estos años de manera regular, pero nunca contó con un presupuesto asignado para llevarlo a cabo, a pesar de que las tareas que se realizan son cotidianas e implican una inversión importante

de recursos humanos, materiales y temporales.

Hasta la gestión pasada, donde el Lic. Raúl Perdomo era el Presidente de la UNLP, las acciones que se venían llevando a cabo sobre Plan Estratégico estaban siendo informadas de manera directa hacia el Director del PE a través de un documento en formato word donde cada área informaba de manera trimestral acerca de sus avances en las acciones. Esto resultaba tedioso tanto para quien informaba, como para quien debía leer la información que llegaba a tener una gran densidad.

A partir de la actual gestión y a la par del comienzo del Plan Estratégico 2018-2022 se incorporó el sistema online Rüpü, que volvió mucho más dinámica, transversal, colectiva, eficiente y eficaz la información. Esta herramienta fue presentada y estuvo acompañada de reuniones y diversas capacitaciones al personal de la gestión para apropiarse de su uso, pero tampoco fue formalmente aprobada por el Consejo Superior, como el instrumento de seguimiento y control del Plan Estratégico de la UNLP.

Avanzar en la tarea de institucionalizar todo lo anteriormente mencionado será un objetivo necesario para seguir afirmando y garantizar el buen funcionamiento de la planificación estratégica participativa en la UNLP.

4.4. Desarrollo del Proyecto de Intervención

4.4.1. ¿Qué queremos lograr?

Objetivo General:

- Plantear una propuesta de Resolución del Plan de Desarrollo Institucional como una política institucional permanente para ser aprobada en el Consejo Superior de la UNLP.

Objetivos Específicos:

- Aprobar del documento "Pensar la Universidad" como Proyecto Institucional de la UNLP donde estén contenidas las líneas prioritarias de cada gestión.
- Incluir al Plan Estratégico como el Plan de Acción a llevar adelante.
- Institucionalizar a Rüpü como la herramienta de seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de la UNLP.
- Aprobar el Organigrama Institucional de la UNLP.

- Conformar del Equipo de Coordinación del PE y asignarle misiones, roles y funciones.
- Armar un Protocolo procedimental sobre el PDI.

4.4.2. ¿Dónde se aplicaría?

En principio, el Proyecto de Intervención está pensado para ser aplicado específicamente en el área de Presidencia, es decir, en todas las áreas y dependencias que están incluidas en el Organigrama Institucional 2018-2022 y que responden al Plan Estratégico de la UNLP.

Por otra parte, una normativa similar podría replicarse hacia las unidades académicas, atendiendo a su autonomía pero en línea con el PE de la UNLP. Ciertas facultades ya cuentan con algún documento de planificación (como en el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, etc.), algunas hace ya varios años, otras con una experiencia más incipiente. Las facultades podrían tomar la experiencia de la UNLP para institucionalizar su planificación estratégica.

4.4.3. ¿Cuándo se implementaría la propuesta?

Con respecto a la planificación temporal del Proyecto, podría pensarse en una aplicación que no requiere de extrema urgencia, pero sí de una concreción sustancial para la actual gestión ya que dejaría sentada las bases para el gobierno siguiente y funcionaría como normativa ordenadora para comenzar a planificar el Proyecto de Desarrollo Institucional 2022-2024.

El Plan Estratégico no es un documento estanco y aislado de la continuidad de cada gestión; esto hace que muchos de los Programas que están en curso en el actual gobierno, probablemente continúen en el próximo. Como así también, muchas de las conclusiones de las acciones que se están llevando y se llevarán a cabo en este período, sirvan para plantear nuevas acciones que modifiquen y/o mejoren estos resultados en pos de alcanzar los objetivos.

Es por eso que contar con una normativa que institucionalice formalmente el PDI en general, va a ser de mucha utilidad para planificar ordenadamente los próximos Proyectos de Desarrollo Institucional y sus Planes en el futuro.

Aprovechar el espacio temporal del período de mitad de gestión, (junio 2020) podría ser oportuno para aprobar por el Consejo Superior la Resolución

planteada.

4.4.4. ¿A quiénes involucra?

El Proyecto de Intervención planteado compromete directamente a:

- El Consejo Superior: es una de las máximas autoridades que tiene la UNLP, por donde se aprueban las decisiones de manera democrática y representativa. En el punto 3 del artículo 55 del Estatuto queda en claro que entre sus facultades y funciones están las de dictar Ordenanzas y Reglamentaciones (2008). El Consejo es presidido por el Presidente y está conformado por cuatro representantes de cada una de las 17 facultades: el/la decano/a, un/a representante del claustro de profesores, un/a estudiante, un/a Jefe/a de Trabajos Prácticos o un/a Ayudante Diplomado o un/a Graduado/a, y dos representantes Nodocentes. Los establecimientos del sistema de pregrado universitario están representados por dos Directores/as. Asimismo, participan con voz pero sin voto, el/a Presidente/a de la Comisión de Investigaciones Científicas y los/as Directores/as de Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior. El Consejo Superior se reúne, por lo menos, una vez al mes de manera ordinaria⁹.
- El Presidente de la UNLP: figura de autoridad superior que preside el Consejo Superior y firma las resoluciones.
- La Jefatura de Gabinete: coordina las acciones del Plan Estratégico, con el Jefe de Gabinete como persona representativa.
- La Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales: se encargaría de dar forma, asesorar, supervisar legal y jurídicamente, y colaborar con la redacción de la Resolución ya que atañe a toda la Presidencia de la UNLP.
- La Prosecretaría de Legal y Técnica: acompaña a la Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales en su acción.
- La Secretaría de Administración y Finanzas: se encargaría de asesorar y aprobar la designación de presupuesto para llevar a cabo lo propuesto en la Resolución.
- La Prosecretaría de Administración y Finanzas: acompaña a la Secretaría de Administración y Finanzas en su acción.

⁹ Sesionará en forma extraordinaria cada vez que sea convocada por el Presidente o a pedido de por lo menos un tercio de sus miembros.

- Director del Plan Estratégico: es la persona que está al frente del Plan Estratégico y toma las decisiones finales del PE, junto con la coordinación del Jefe de Gabinete. Desde el primer PE hasta hoy, el Director fue el Dr. Fernando Tauber, ideólogo del Plan y actual Presidente de la UNLP.
- Equipo de Coordinación del PE: en este TFI se propone la creación de un equipo de trabajo que sea del Instituto de Investigaciones en Educación Superior (IIES), área desde la cual se están desarrollando acciones vinculadas al Plan Estratégico; que responda a las direcciones del Jefe de Gabinete en su rol de coordinador y al Director del PE en su rol de superior.
- CESPI: en vinculación con el IIES, el Centro Superior de Procesamiento de la Información de la UNLP trabaja en pos de la creación de Rüpü y ayudan en su instrumentación cotidiana.

Por su parte, la propuesta planteada en este TFI implica indirectamente a:

- La comunidad universitaria: estudiantes, docentes, Nodocentes, y demás trabajadores vinculados a la UNLP.
- La comunidad no universitaria: toda la sociedad.

4.4.5. ¿Cómo se aplicaría?

Los pasos generales a llevar a cabo la implementación serían:

- a) Planteo de la idea de la propuesta del Proyecto de Intervención al Jefe de Gabinete y al Presidente de la UNLP.
- b) Reuniones entre el Jefe de Gabinete y los responsables de Legislación y Normativa y de Presupuesto, para delinear el contenido de la normativa.
- c) Reuniones con el Equipo de Coordinación del PDI/PE para aportar en lo que respecta al contenido técnico y práctico.
- d) Redacción del borrador de la normativa. Su contenido debería incluir los siguientes puntos y un breve desarrollo de los mismos:
 - El "Pensar la Universidad": como el Proyecto Institucional de la UNLP donde se dejen plasmadas las líneas prioritarias de la gestión.
 - El Plan Estratégico: como el plan de acción del Proyecto Institucional. Debería contener la descripción de la Misión, Visión de la UNLP, los Objetivos, las Estrategias, los Programas Generales y Específicos, los Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras. Al ser un instrumento

flexible, se deberá dejar expresamente claro que estos puntos no son estancos y van a variar a lo largo de la gestión. Asimismo, este ítem debería contener el lineamiento que se tiene que llevar a cabo en la etapa de conformación del PE para garantizar que sea participativo y representativo de la gestión; es decir, tendría que incluir la elaboración de entrevistas a referentes de la gestión, como así también la realización de Talleres de Diagnóstico y Propuestas de Transformación que invite a toda la comunidad universitaria.

- Rüpü: como herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico de la UNLP. Debería incluirse sus funciones, roles y permisos, como así también es de gran importancia resaltar la obligatoriedad de las áreas de Presidencia de designar a sus Responsables e Informantes y de cumplir con la labor cotidiana de informar sobre la actividad de la gestión. Además aclarar que será el insumo desde donde se realizarán los Informes de gestión.
- Equipo de Coordinación del Plan Estratégico: Establecer a la Jefatura de Gabinete de la UNLP como encargada de coordinar el Plan Estratégico de la UNLP (y al IIES). Designar roles y funciones entre los que se podrían sugerir los siguientes;
 - Coordinador del PE: el Jefe de Gabinete, según la Resolución N° 635, es la figura responsable de coordinar el PE; será quién coordine al Equipo y le asigne responsabilidades y tareas.
 - Responsable Administrativo: encargado/a en llevar a cabo las tareas administrativas y de gestión que requiera el PE.
 - Responsable de Comunicación: encargado/a de comunicar hacia adentro del Equipo, como hacia el resto de la gestión las cuestiones vinculadas al PE.
 - Responsable en Capacitación y Asesoramiento: encargado/a en pensar y llevar a cabo las capacitaciones vinculadas a Rüpü; brinda asesoramiento continuo en temas vinculados a la planificación estratégica participativa.
 - Responsable de Seguimiento y Control: encargado/a de realizar el seguimiento y control del PE en su actividad cotidiana para detectar ausencia de información, continuidades, errores,

temáticas relevantes, etc.; y así poder hacer los ajustes y replanteos.

- Responsable Técnico: encargado/a de las actividades vinculadas al uso de la herramienta Rüpü, el diseño de Informes, entre otras.

Asimismo, el cronograma estimativo puede resumirse en los siguientes tramos:

Cronograma	Acciones a realizar
Abril 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Planteo de la propuesta del Proyecto de Intervención al Jefe de Gabinete y al Presidente de la UNLP.
Mayo 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones entre el Jefe de Gabinete y los responsables de Legislación y Normativa y de Presupuesto, para delinear el contenido de la normativa. - Reuniones con el Equipo de Coordinación del PDI/PE para aportar en lo que respecta al contenido técnico y práctico. - Redacción del primer borrador de la normativa.
Junio/Julio 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción final de la normativa. - Propuesta de elevarlo a la sesión del Consejo Superior del mes de junio del 2020 para su aprobación. - Discusión y aprobación en el Consejo Superior. - Difusión institucional hacia las áreas y dependencias de Presidencia. - Comunicación pública en el Portal Web de la UNLP.

4.4.6. ¿Cuál es el resultado esperado?

Para analizar la posibilidad que tiene este Proyecto de Intervención de llevarse a cabo, se ha desarrollado un análisis FODA con el objetivo de ver, de manera general, qué Fortalezas y Oportunidades hay para poder concretarlo, y que Debilidades y Amenazas podrían desestimar su implementación .

FODA	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNLP pionera en planificación estratégica participativa. • Gestiona con Planes Estratégicos desde el año 2004 (2004-2007, 2007-2010, 2010-2014, 2014-2018, 2018-2022). • El actual Presidente de la UNLP, Dr. Fernando Tauber, es el director del PE desde sus inicios. Su gestión podría acompañar de manera decisiva el fortalecimiento de la cultura de la planificación en la UNLP. • En el 2018 comenzó a usarse Rüpü, Esta herramienta agilizó la gestión seguimiento y control del Plan Estratégico y mejoró la realización de los Informes de Gestión y de Líneas Prioritarias. • Trabajo en conjunto con el CESPI. • Especialización en Gestión de la Educación Superior: capacitación de gran parte de los funcionarios y actores de la Presidencia y algunas dependencias sobre 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos encontramos a mitad del período de gobierno 2018-2022. Balance positivo sobre la gestión del PE y el uso de Rüpü por parte de los actores que trabajan en la Presidencia. • Aprobación reciente de la Resolución N° 635. Posibilidad de ampliar la cobertura e incorporar todo el PDI de la UNLP. • Designación de Jefatura de Gabinete en la coordinación general de todas las acciones relacionadas al PE, la Evaluación Institucional, las líneas prioritarias de la gestión, entre otras tareas vinculadas a la planificación estratégica de la gestión. • El IIES como espacio de trabajo técnico operativo en tareas de consulta, evaluación, producción de análisis, seguimiento y control de dichas acciones, • Varias unidades académicas ya están gestionando con Planes Estratégicos en línea con el PE

gestión universitaria y la importancia de la planificación estratégica en la UNLP.	de la UNLP.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La UNLP no cuenta con indicadores generales pautados desde Presidencia para poder medir de manera más precisa la evolución del PE. • Histórica centralización en la fuerte figura del Director (y Presidente de la UNLP) del Plan Estratégico. • Muchas unidades académicas aún no cuentan con un Plan Estratégico para gestionar. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aún falta seguir profundizando en el conocimiento y la capacitación sobre importancia la planificación estratégica participativa de los trabajadores de la Presidencia de la UNLP. • La coyuntura universitaria, social, política y/o económica podría delegar la conformación y aprobación de la normativa propuesta.

Los resultados que busca tener el Proyecto de Intervención planteado en este Trabajo Final Integrador apuntan a mejorar y seguir avanzando en la dimensión estratégica desde la cual desarrollo mis tareas de desempeño de gestión dentro de la Universidad. En este sentido, particularmente, a contar con una normativa que institucionalice formalmente el Plan de Desarrollo Institucional de la UNLP; pero de manera general, a consolidar la cultura de la planificación estratégica participativa que viene llevando a cabo la UNLP desde que comenzó a gestionar con un Plan Estratégico en el año 2004. Esto tienen que ver con darle perpetuidad, centrando su actividad en un área, bajo la coordinación del Jefe de Gabinete, pero llevando a cabo un trabajo en conjunto.

Atendiendo al objetivo general del Proyecto que es contar con una Resolución que englobe la totalidad del PDI de la UNLP, entre los resultados esperados es poder ampliar el rango de cobertura de la Resolución N° 635 recientemente aprobada para que contenga todo lo vinculado a la planificación estratégica participativa. A pesar de que dicha resolución aprobó formalmente por primera vez un Plan Estratégico en la UNLP, aún queda consolidar otras tantas

aristas que tienen que ver con la planificación estratégica participativa en la UNLP hoy.

En esa misma dirección, la Resolución N° 635 además asignó a la Jefatura de Gabinete como el área que se encargará de la coordinación del PE en vinculación específica con el IIES. Es cierto que en los últimos años venimos trabajando bajo las directivas del Jefe de Gabinete de la UNLP, desarrollando tareas técnicas y operativas vinculadas al PE, al Rüpü, al desarrollo de Informes (de gestión, de líneas estratégicas, de análisis), a las actividades de Evaluación Institucional, entre otras. No obstante, sería importante conformar formalmente un Equipo de Coordinación del PDI con área de desempeño en el IIES/Jefatura de Gabinete que contenga funciones y roles claramente definidos para darle un marco de legalidad que clarifique su conformación y lo haga perdurable en el tiempo. En consecuencia, otro de los resultados esperados tiene que ver con institucionalizar un equipo/espacio de trabajo vinculado específicamente al PDI, para visibilizar aún más el trabajo que se viene realizando y que toda la comunidad, hacia adentro y hacia afuera de la UNLP, tengan conocimiento sobre ello.

En lo que respecta a protocolizar los pasos a seguir para el desarrollo del PDI, lo que se espera es conformar un ordenamiento que simplifique el accionar cotidiano, como así también la conformación de los futuros Proyectos Institucionales, Planes Estratégicos, desarrollo de informes, etc.

Asimismo, también se espera descentralizar la dirección del Plan Estratégico de la figura de su Director (que en la actualidad es el Presidente de la UNLP) para alivianar las tareas que ello implica y realizar un trabajo colaborativo. Desde su creación en el 2004, el PE estuvo dirigido por el Dr. Fernando Tauber y desde aquel año hasta el PE 2014-2018 los trabajos de dirección, control, seguimiento y realización de informes estuvieron centrados solamente en su persona. Esto se trata de un trabajo muy arduo e implica mucho tiempo de dedicación.

Paulatinamente, con el actual PE (2018-2022) comenzó a cambiar con una participación muy activa y fuerte por parte del Jefe de Gabinete y de su equipo de trabajo. Sin embargo, aún resta delegar de manera ordenada y planificada más actividades vinculadas al PE y al PDI en general. Despersonalizar su gestión es otros de los resultados esperados.

5. Reflexiones Finales: Sigamos eligiendo el futuro, sigamos planificando

En el año 2004 se produjo uno de los hitos en las discusiones sobre educación superior en nuestro país. En Horco Molle, Provincia de Tucumán, se realizaron las Primeras Jornadas de Reflexión sobre Educación Superior en la Argentina, donde los Rectores miembros del Consejo Interuniversitario Nacional acordaron avanzar en acciones sobre el futuro de la universidad argentina vinculadas a los objetivos de la formación de ciudadanos libres, comprometidos con la sociedad democrática, con la calidad y diversidad de saberes científicos, técnicos, humanísticos, y culturales; entre otros compromisos (CIN, 2004).

En este sentido, “actualizar y consolidar los proyectos institucionales de cada Universidad como una herramienta para su desarrollo” (CIN, 2004) aparece como una de las acciones más relevantes que se acordaron en consonancia con una visión contemporánea y comprometida de la misión de la Universidad Argentina.

Asimismo, otro documento relevante es la Declaración de La Plata en el año del Bicentenario, de octubre del 2010. En el marco del CIN, los rectores de las universidades públicas argentinas reflexionaron y realizaron aportes significativos sobre las demandas y desafíos de la educación superior argentina contemporánea. Entre los puntos concluyentes se destaca el de “avanzar en la planificación estratégica y participativa, la administración transparente y la gestión eficaz del desarrollo institucional con criterios de eficiencia, eficacia, comunicabilidad, flexibilidad y trabajo en equipo”.

Estos son sólo dos de muchos acontecimientos y documentos que en la discusión profunda sobre las universidades públicas en Argentina, coinciden en que la planificación estratégica institucional es una herramienta indispensable para el desarrollo de las instituciones de educación superior.

Con orgullo se debe decir que la UNLP viene haciendo esto hace años y ya ha construido su propia historia sobre ello. Desde el PE 2004-2007 hasta el que está actualmente en gestión; los sucesivos “Pensar la Universidad” que plasmaban los Proyectos Institucionales de cada período de gobierno universitario y sus líneas prioritarias de gestión; los organigramas institucionales que fueron variando a lo largo del tiempo, reflejando las demandas de la sociedad y los objetivos de la Universidad; la creación de Rüpü como herramienta de seguimiento y control de las

acciones que responden a la planificación estratégica y que significó un gran salto mejorando la evaluación, los ajustes y replanteos, como así también en la realización de informes que sirven para hacer foco en la gestión cotidiana; la decisión de iniciar nuevamente un proceso de Evaluación Institucional, para poder autoevaluarnos y asimismo, decidir que nos miren desde afuera con la profunda intención de seguir mejorando día a día; y hasta la reciente Resolución N° 635 que no sólo aprueba el PE 2018-2022, sino que decide que la Jefatura de Gabinete de la UNLP sea la coordinadora.

Todo esto resumido muy genéricamente contiene el Plan de Desarrollo Institucional de la UNLP. Validado por los actores de la comunidad universitaria, el PDI es el instrumento ordenador de la gestión y de su rumbo.

No obstante, aquí también entra en juego la importancia de la legitimación porque un PDI sin la aprobación y el consentimiento de sus actores internos y externos carecería de sentido. Tanto los funcionarios de la gestión como todo el resto de la comunidad universitaria deben apropiarse de la planificación estratégica de la Universidad de la que forman parte; pero también la sociedad en general tiene que tener acceso a saber sobre lo que se está haciendo y sobre lo que se quiere hacer en la institución.

Esto tiene que ver con algo que es central para nuestra UNLP que es la búsqueda consensos. En el Informe Narrativo de Autoevaluación de la UNLP que fue entregado hace pocos meses a la CONEAU se destaca que como comunidad hemos aprendido que, a pesar de que es un camino difícil y que lleva mucho esfuerzo, el consenso es la base más fuerte para construir con solidez los cimientos para sostener con fuerza el desarrollo de nuestra Universidad, una Universidad más equitativa para el conjunto de la sociedad (Universidad Nacional de La Plata, 2019). Aún queda mucho por recorrer en materia de planificación estratégica en la UNLP para hacer más eficiente y eficaz la gestión. Un camino que debemos comenzar a transitar es el de delinear una serie de indicadores que permitan poder evaluar lo que se está haciendo en torno al PE, y así poder ajustar y replantear lo que sea necesario para lograr los objetivos deseados. Esta será una tarea ardua que debemos llevar adelante como equipo de trabajo junto con el Jefe de Gabinete, el Presidente y todos los responsables de las áreas de Presidencia.

La UNLP es una institución inmensa, variada y muy compleja. Siempre va a haber mucho por hacer, por eso se vuelve central tener un Proyector de Desarrollo

Institucional que contenga toda esa enormidad, con un Plan Estratégico a la cabeza que lo lleve adelante e incluya objetivos claros y diga cómo alcanzarlos, donde se gestionen las prioridades y se ilumine el rumbo. Mientras tanto continuamos trabajando, seguimos construyendo futuro, seguimos planificando.

6. Bibliografía

- Bonicatto, M. (2017). Gestión estratégica planificada (GEP): un método para la gestión en organizaciones públicas. La Plata, Buenos Aires, Argentina: EDULP.
- Bonicatto, M. (2019). Impreparados para gobernar. ¿La Planificación y la Gestión Estratégica son posibles? *Documento inédito*. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Casareto, L. M., Aragón, M. M., & Panella, C. (2018). *Guía documental y bibliográfica: de la Universidad Provincial a la reforma Universitaria en La Plata 1890-1921*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de SEDICI: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68737/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CIN (Consejo Interuniversitario Nacional). (27 de agosto de 2004). Declaración de Horco Molle. Primeras Jornadas de Reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina. *Plenario del Consejo Interuniversitario Nacional*. Tucumán, Argentina.
- CIN (Consejo Interuniversitario Nacional). (2010). Las universidades públicas en el año del bicentenario. *Declaración de La Plata*. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Clark, R. I. (2017). Capítulo II. Problemática jurídica de la autonomía universitaria. En R. I. Clark, *Autonomía universitaria y control judicial* (págs. 49-77). La Plata: Ad-Hoc.
- Clark, R. I. (2017). Capítulo III. Problemática sustancial del control judicial sobre las universidades. En R. I. Clark, *Autonomía universitaria y control judicial* (págs. 79-113). La Plata: Had-Hoc.
- Conci, M. C., Moine, M. B., & Tamagno, M. R. (2016). *La aplicación de la planificación estratégica en instituciones universitarias*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.

- CONEAU. (2010). *Universidad Nacional de La Plata. Informe de Evaluación Externa*. Buenos Aires: CONEAU.
- Consejo Interuniversitario Nacional. (2012). Acuerdo Plenario, No 811/12. Plan Estratégico 2012-2015. Santa Fe, Argentina.
- Doberti, J. I. (2014). *La organización académica en la universidad, el caso de la UBA*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Donini, A. M., & O., D. A. (2004). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. En O. Barsky, M. Dávila, & V. Sigal, *Los desafíos de la Universidad Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata. (2008). La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Forero, O. (1999). Enfoques locales del desarrollo: retos e implicaciones para la comunicación política y gestión municipal. Mimeo de la Especialización de Comunicación - Educación del Departamento de Investigaciones. Universidad Central de Colombia.
- Giordano, C. J. (2009). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa (Tesis de Doctorado). La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Huerta, F. (1993). *El Método PES*. Fundación Altadir.
- Illescas, N. (2017). *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral (Tesis de Maestría)*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- La Palabra Universitaria. (2018). *Concretar ilusiones*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de Portal web UNLP: https://unlp.edu.ar/la_palabra/concretar-las-ilusiones-10311
- Ley de Educación Superior N° 24.521. (7 de agosto de 1995). Argentina.
- Martínez Nogueira, R. (2000). *Evaluación de la Gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Buenos Aires: CONEAU.
- Massoni, S. (s.f.). *Modelo de Comunicación Estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente*. Recuperado el 2019, de

http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf

- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Buenos Aires: Fundación Altadir.
- Osorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP.
- Porta, P. I. (2014). *Comunicación del conocimiento/Conocimiento de la Comunicación (Tesis de Doctorado)*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Portal web. (25 de mayo de 2018). *Se presentó el Plan Estratégico que marcará el rumbo de la UNLP en los próximos cuatro años*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de Portal web UNLP: https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/se-presento-el-plan-estrategico-que-marcara-el-rumbo-de-la-unlp-en-los-
- Resolución N° 402/2016. (2016). Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la Universidad Nacional de La Pampa.
- Resolución N° 635. (13 de Marzo de 2020). Aprobación del Plan Estratégico 2018-2022. Universidad Nacional de La Plata.
- Sotelo Maciel, A. J. (2012). Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Cartagena, Colombia.
- Spinelli, H. (2012). El proyecto político y las capacidades de gobierno. *Salud colectiva*, 107-130.
- Tauber, F., Pintos, P., Longo, J., Delucchi, D., & Martino, H. (2002). Procesos de innovación en la gestión local: Planificación Estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. *IV° Seminario Nacional de REDMUNI*. Córdoba, Argentina.
- Tauber, F. (2004). Modulo VII. Planeación Institucional (Planeamiento Estratégico y Continuo). *Especialización de Postgrado en Liderazgo Universitario*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional de La Plata.
- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Pintos, P. (2006). *La Planificación Estratégica Participativa. Para el desarrollo urbano y regional*. La Plata: Edulp.

- Tauber, F. (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas: el caso de la UNLP en el trienio junio 2004-mayo 2007 (Tesis de Doctorado). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Tauber, F. (2015). *Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios*. La Plata: EDULP.
- Tauber, F. (2016). *Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022*. La Plata, Buenos Aires: Publicación Institucional UNLP.
- Testa, M. (1993). Tendencias en planificación. Pensar en Salud. Buenos Aires.
- Testa, M. (2002). Del Diagrama de Venn al Nudo Borromeo. Desarrollo de la Planificación en América Latina. Ponencia presentada al Segundo Taller Nacional de Planes de Salud. Canarias.
- Universidad Nacional de Cuyo. (2019). *Seguimiento del Plan Estratégico 2021*. Mendoza: UNCUYO.
- Universidad Nacional de La Plata. (2004). *Plan Estratégico 2004-2007*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>
- Universidad Nacional de La Plata. (2007). *Plan Estratégico 2007-2010*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>
- Universidad Nacional de La Plata. (2010). *Plan Estratégico 2010-2014*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>
- Universidad Nacional de La Plata. (2014). *Plan Estratégico 2014-2018*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>
- Universidad Nacional de La Plata. (2018). *Plan Estratégico 2018-2022*. Recuperado el 7 de junio de 2019, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar>
- Universidad Nacional de La Plata. (2019). Informe Narrativo Autoevaluación CONEAU. La Plata: UNLP.
- Universidad Nacional de La Plata. (2019). Organigrama Institucional. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Vega, R. I. (7-9 de mayo de 2003). El planeamiento estratégico en la universidad argentina: aspectos problemáticos. *III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur*. Buenos Aires, Argentina.

- Vega, R. I. (2005). Desafíos de la gestión universitaria. En M. Efrón, & R. I. Vega, *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II* (págs. 236-256). Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial.
- Vega, R. I. (2005). El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: Aspectos Problemáticos. En M. Efrón, & A. Pérez Lindo, *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I* (págs. 223-236). Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial.
- Vega, R. I. (2011). La universidad: Poder, gobierno y autoridad. En N. E. Mainero, *Ensayos e investigaciones sobre la problemática universitaria*. (págs. 127-139). San Luis: Nueva Editorial Universitaria.
- Vega, R. I. (2012). Coloquios de Gestión Universitaria de América del Sur: el por qué y el cómo de su surgimiento. En N. Fernández Lamarra, *La gestión universitaria en América Latina* (págs. 71-91). Coronel Oviedo, Paraguay: Universidad Nacional del Caaguazú.

7. Anexos

- Resolución N° 635



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Expediente Código 100 N° 4405 Año 2020

LA PLATA, **13 MAR. 2020**

ATENTO a que la Universidad Nacional de La Plata, a partir de 2004 ha planteado e instituido la metodología de planeamiento estratégico participativo y
CONSIDERANDO:

que ésta se ha constituido en sendos Planes Estratégicos a través de todos los periodos de gestión desde entonces (2004-2007 / 2007-2010 / 2010-2014 / 2014-2018);

que lo producido ha sido de creciente utilidad e importancia para el desarrollo de la gestión de todas las áreas y dependencias de la Presidencia, tal como puede observarse en lo publicado desde entonces en el Portal de la Universidad en los vínculos:

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/6/6206/bl0229583a4e7ab09b8537249dfdia3.pdf> -

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/8/6208/f0bf7507aa4f8f45690e7c63039ba420.pdf> -

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/9/6209/726bb4e96305854b5d399cb846fcd22b.pdf> -

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/10/6210/d5ed01de2537db867752a91852dfe8f8.pdf> ;

que en el presente período de gobierno de esta Universidad se han vuelto a consolidar los procedimientos y propuestas para la continuidad de este proceder institucional en una nueva versión de Plan Estratégico, mediante la evaluación permanente a través de Informes Trimestrales del estado de desarrollo de todas las áreas, dependencias y Secretarías de Presidencia, discriminándolo en Estrategias, Programas Generales, Programas Específicos, Subprogramas, Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras;

que con la coordinación de la Jefatura de Gabinete y el trabajo técnico operativo del equipo del Instituto de Investigaciones en Educación Superior y el Centro Superior de Procesamiento de la Información (CESPI), se han realizado acciones de consulta, evaluación, producción de análisis, donde la comunidad de la Presidencia de la Universidad se ha manifestado de manera concreta;

que según consta en el Anexo I integrante de la presente se ha formulado una propuesta de Plan Estratégico para el período de gobierno 2018-2022,
Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA UNIVERSIDAD

R E S U L V E :

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el Plan Estratégico de la Universidad para el período iniciado el 1° de junio de 2018 que finaliza el 31 de mayo de 2022, conforme al detalle publicado en el Portal de la Universidad en el siguiente vínculo

(<https://unlp.edu.ar/plan-estrategico/plan-estrategico-de-gestion-2018-2022-10018>) el que como Anexo I pasará a ser parte integrante de la presente.

ARTÍCULO 2°.- Encomendar a la Jefatura de Gabinete la coordinación general de todas las acciones de su implementación, seguimiento, evaluación y eventuales correcciones operativas, me-

635

2020 - AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

////

diante la vinculación específica con el Instituto de Investigaciones en Educación Superior y el Centro Superior de Procesamiento de la Información (CESPI), para su instrumentación con dinámicas y herramientas que potencien su accesibilidad y funcionamiento tecnológico y procedimental.

ARTICULO 3°.- Comuníquese a todas las Facultades y Dependencias de la Universidad, Secretarías y Prosecretarías de la Presidencia y pase a la Secretaría de Jurídico-Legales para su publicación en el Boletín Oficial. Cumplido, tome razón Dirección General Operativa y ARCHÍVESE.-

RESOLUCION N° **635**



Dr. Alejandro FERNANDO A. TAUDER
Presidente
Universidad Nacional de La Plata



PATRICIO LORENTE
Secretario General
Universidad Nacional de La Plata

2020 – AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

- Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata (2008)

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/20/120/722e7f1b616ac158e02d148aaeb762aa.pdf>

- Pensar la Universidad 2018-2022– Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata

<https://unlp.edu.ar/pensar>

- Plan Estratégico y Organigrama de la Universidad Nacional de La Plata 2004-2010

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/6/6206/b1a0229583a4e7ab09b8537249dfd1a3.pdf>

- Pensar la Universidad y Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/8/6208/f0bf7507aa4f8f45690e7c63039ba420.pdf>

- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/9/6209/726bb4e96305854b5d399cb846fcd22b.pdf>

- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014-2018

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/29/3529/d119ada58865ec49420c105316fd55cf.pdf>

- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/71/11271/b79232387aba4e2e083b220c56013398.pdf>

- Informe de Seguimiento y Evaluación Nro. 5 - Universidad Nacional de La Plata

https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-5-12-02-2020-17481

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004-2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Agronomía Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, (Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987-1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio " Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8

38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción
39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, (entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación- Nueva época
49. F Tauber, (compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.