



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

## **SOBRE EL DOCTORADO EN GESTIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Autor: Tauber Fernando

### RESUMEN

El presente trabajo fue producido por el Dr. Arq. Fernando Tauber, vicepresidente de la UNLP, a partir de un discurso pronunciado en el acto de apertura del Programa del Doctorado en Gestión de Educación Superior en el año 2022.

El vicepresidente de la UNLP, se refiere a la importancia de generar conocimiento y compartir experiencias de gestión de la Universidad para generar una Institución que esté a la altura del desafío de forjar inclusión y soberanía nacional desde la Universidad Pública.

**PALABRAS CLAVE:** Inclusión; Estudiantes; Soberanía; Formación, Gestión, Experiencia, Práctica, Teoría, Universidad Pública; Conocimiento; Educación Superior.

El objetivo general propuesto es:

- *Reflexionar sobre la teoría y la práctica que se generará en la gestión universitaria, a fin de construir un cuerpo de conocimiento que dé cuenta de la experiencia y expertiz acumuladas en las actividades de gestión de Educación Superior.*

Los objetivos específicos son:

- Desarrollar conocimiento sobre la gestión de la UNLP, para pensar estrategias y poder asumir los desafíos futuros.
- Reflexionar sobre la profesionalización de la gestión en Educación Superior y su fortaleza para el crecimiento de la UNLP
- Explicar los procesos y proyecciones de la gestión de la Educación Superior en todas sus dimensiones.
- Dilucidar la importancia de la dimensión política de la gestión, para dar énfasis a los procesos de estrategias y concreciones de proyectos.

## PALABRAS PRELIMINARES

La Universidad es una forma de vida y para nosotros es muy importante que surjan aportes originales, aportes fundamentales al conocimiento de la gestión de la Educación Superior. Se sabe muy poco. Los que hemos tenido el privilegio de gestionar durante tanto tiempo, como en todas las etapas de la gestión, no solo la universidad, sino todas las instituciones, nos damos cuenta que es gracias a la construcción de comunidad. Y los funcionarios pasan una vida aprendiendo y aprenden de sus propios errores, los que cometen a costa de la propia comunidad. Con lo cual, la profesionalización de la gestión es hacerle el camino más fácil a la gente, no a nosotros. A la comunidad universitaria, en nuestro caso, a la comunidad en general. Y la gestión es un desafío. Esto de profesionalizarse en gestión en tener un pensamiento dedicado, es una gran oportunidad.

## LA GESTIÓN DE LA UNLP

No los voy a obligar a recorrer el estado de la cuestión, a profundizar en el contexto y en el antecedente histórico, de los temas que asuman en gestión de la Universidad, porque de eso hablamos en nuestro caso, cuando hablamos de Educación Superior. Todas las personas que integran nuestra comunidad, tienen peso, tienen una tremenda responsabilidad para con la conformación de la Institución. Tenemos que sentirnos orgullosos, contentos y presumidos, porque esta es la primera Universidad Pública que no sólo tiene una especialización gratuita en educación, en gestión de la Educación Superior, sino que con un esfuerzo muy grande se propone investigar en Educación Superior.

Esto le da a la Universidad una cantidad de herramientas y elementos, que cambian en calidad a nuestra experiencia; se le suma esto de intelectualizar, profundizar, reflexionar, darle forma a una idea y transformarla en una herramienta más potente para que desde nuestras áreas de trabajo, desde nuestros espacios, hagamos que la Institución sea más ágil, más moderna, más útil, para toda nuestra comunidad.

La UNLP es tan inmensa que siempre decimos que somos 120.000 personas y todos los años, se suman 10.000 estudiantes. Es una Institución que crece y ocupa un espacio de enorme responsabilidad en nuestra región y en nuestra ciudad, que tenemos que asumir, que tenemos que saber asumir desde la gestión. Si solamente la entendemos como un capítulo, es una forma parcial de definir lo que estamos hablando. Desde ya, sepan que gestionar es hacer que las cosas pasen. Esto es, que no nos sirve sólo la tesis final, no nos sirve una reflexión. Si no está culminada por un resultado, por algo tangible, por algo que la comunidad universitaria pueda sentir como

un aporte genuino, queda incompleto. Nosotros somos una gestión y nos interesa que las cosas pasen. También puedo decirles desde la experiencia, que la garantía de que las cosas pasen, es la insistencia en el trabajo y me consta que somos varios compañeros insistiendo hace años en tener la mejor Universidad Pública posible.

## EL DESAFÍO DE GESTIONAR

Creo que los procesos, si no los continuamos permanentemente hasta la exageración, se ralentizan y como los tiempos en las gestiones institucionales se miden por los períodos de responsabilidad, cada cuatro años en el caso de nuestra Universidad, si no hacemos que los avances sean sustanciosos, y si es posible, los concretemos definitivamente, es probable que corramos un gran riesgo. Este riesgo es que tanto esfuerzo quede invalidado, descartado o quede reemplazado por otra idea. Ese es el viejo karma de los procesos de gestión con día de finalización. Pero si hay continuidad, todo es más rico. Si no hay continuidad, tendemos a empezar siempre de nuevo y a pensar que nuestras ideas son las primeras, consideramos que son las correctas. Eso es una gran equivocación. Eso hace que toda una organización comience de nuevo cada cuatro años. No me ha pasado eso en la Universidad, afortunadamente pienso. Y eso nos ha dado una gran ventaja. Muchos de nosotros nos conocemos hace mucho tiempo y nos conocemos, no necesariamente porque hemos compartido un panel o una clase, sino porque nos cruzamos en los pasillos, porque en algún momento nos tocó una responsabilidad común, porque nos sentamos juntos a resolver un problema.

Y los equipos van jugando, van armonizándose, desarrollando una genética de convicciones, de objetivos, que se naturalizan, se van afirmando como ideas que ya no se discuten. Esta Universidad aprendió a discernir y definir para qué lado quiere ir, con qué se quiere comprometer, qué resultados quiere tener y eso no pasa sin gestión. Una cosa son nuestros discursos y otra cosa nuestros aportes, nuestros resultados.

Y la gestión está transitada por un proceso, acompañada por la política, por la planificación, por la comunicación. Son vasos comunicantes, para establecer una metáfora con la clase de química. En los vasos comunicantes, el agua o el líquido, tiene que estar al mismo nivel en cada uno de los tubos. Por eso son vasos comunicantes y cuando no están en equilibrio y algún vaso está sobrecargado, mientras otro está vacío, el sistema se descompensa. Entonces, si hablamos de que la política, la planificación, la gestión y la comunicación son vasos comunicantes, estamos hablando de que tiene que existir un equilibrio entre ellos.

No existe la gestión como tal. Hay que establecer un plan que defina prioridades y defina objetivos, acciones a seguir. Pero a su vez, el plan es inconsistente, si no existe la política. Tenemos que tener posición; no política partidaria. Justamente esa es la diferencia de la Universidad con muchísimas otras Instituciones. No es una condición partidaria, es una cuestión, una condición ideológica. Por eso la política es fundamental en los procesos de desarrollo institucional. El entender a dónde queremos llegar, cómo queremos crecer, con quién queremos cumplir, a quién le queremos resolver los problemas, a quién queremos ayudar a resolver un problema.

Y eso está antes de la gestión. La gestión va a estar en el esfuerzo que hagamos, para desarrollar programas y proyectos que le den forma a ese camino. Una estrategia, es un camino, para alcanzar un objetivo; que lo define la política y la política en la Universidad, como ninguna otra Institución, la definen los consensos. Así como nuestro objetivo fundamental y excluyente, el que tiene la mayúscula más grande, es la inclusión, que es el gran objetivo de nuestra Universidad Pública, el consenso es el camino. Muchas veces el consenso es más importante que el resultado. Es importante que nos pongamos de acuerdo aun cuando nos equivoquemos. Y ese es el proceso de construcción de un consenso. Es el que le da sostenibilidad a la gestión, a la vida de la institución.

Por eso nos reafirmamos cada cuatro años, revalidando un proyecto institucional, producto de un plan, respaldado por una política y que a cada uno de nosotros nos toca, una parte de ese esfuerzo de gestión. Doctorarse en gestión en Educación Superior es entender esa cadena transversal, cruzada por la comunicación. La comunicación, es esto de que todos entendamos cuál es nuestra ubicación, en este universo y cuál es la ubicación del otro y por qué es importante que yo y el otro cumplamos con nuestra responsabilidad y que sea necesario que nos salga bien. Y ser solidario para que nos salga bien, es entender esa cosmovisión, darle contexto a la tarea diaria, a esa forma de vida, como insistimos en definir a nuestro rol en la Universidad Pública, a la gestión.

## LA GESTIÓN COMO SOSTÉN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Yo me sentiría muy inseguro en cada paso que doy, en mi responsabilidad y cada uno de nosotros nos sentiríamos muy inseguros, si no sabemos que tenemos una espalda atrás construida por el consenso y por el accionar, el trabajo cotidiano de cada uno, cumpliendo esas responsabilidades, que algunas parecen más importantes que otras. Para poner un ejemplo, si se sale la tuerquita o si se rompe la viela, es lo mismo; el motor no funciona. Con lo cual, este es un doctorado muy especial, porque es

construir teoría desde la práctica. Paradójicamente, no es proponerle a la práctica una teoría, es rescatar de esa práctica, la experiencia de cada uno, de tantos años, donde han construido mucha experiencia, conocen la Institución, conocen la organización, conocen sus Facultades, conocen la Universidad. No la conocen toda. Creo que el doctorado les va a dar la oportunidad de tener ese panóptico, que ubique a su propia tesis, que seguramente se va a desprender de su propio expertiz, de su propio conocimiento y va a redundar en un aporte de profesionalización de todos, en el proceso tremendo de hacer funcionar esta Universidad Pública. No se olviden de que la inclusión, tiene una dimensión muy grande como definición. Va mucho más allá de la Universidad, significa una sociedad incluida; significa entender a la Universidad como una herramienta para que las políticas públicas e incluso las iniciativas privadas, puedan enfocarse en dirección de multiplicar oportunidades para nuestro Pueblo. La Educación Superior es el paso fundamental que necesita dar la Argentina, en la mayor cantidad de sus recursos humanos, para poder avanzar hacia ese ese deseo y obligación de construir soberanía, de poder tomar nuestras propias decisiones. Somos nosotros. Las tesis que realicen van a reflejar eso. Y cuando el título dice Universidad Nacional de La Plata, en un doctorado, como este en Educación Superior, las tesis tienen que ser un descubrimiento para el resto de las Universidades del país y del continente. Tiene que ser un aporte a esa búsqueda de Universidad Pública como constructora de oportunidades para todos. Para los que no la tienen, tiene que ser la institución que sepa discernir entre derechos y privilegios y que no se equivoque.

## CONCLUSIÓN

Nosotros somos defensores y constructores de derechos, no de privilegios. Esa es nuestra incomodidad. Sentirnos privilegiados porque podemos formarnos en una institución, en una Universidad Pública y para todos, que todavía en la Argentina esto es un privilegio. Lo tenemos que transformar en un derecho que alcance a todos los argentinos. Ahí vamos a poder dormir tranquilos. Los procesos de aprendizaje no son dramáticos, al contrario, son divertidos, son convocantes son multiplicadores, son entusiastas, nos hacen crecer, nos hacen sentir mejor. Es menester que sean aprovechados, para que construyamos un mejor país para todos y todas, con inclusión y soberanía.



**IMAGEN DE REFERENCIA**

Dr. Arq. Fernando Tauber, vicepresidente de la UNLP, en el acto de apertura del Programa del Doctorado en Gestión de Educación Superior

## BIBLIOGRAFÍA

### (Principales antecedentes, enfoques conceptuales y avances del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata)

- 1.- Tauber, F. (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. *Anuario Estadístico, UNLP. Proyecto Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP.*
- 2.- Tauber, F., Nizan, G., Delucchi, D., Olivieri, A., & Pane, R. (2011). Planes directores, proyectos y obras.
- 3.- Tauber, F. (2011). El desarrollo y su planificación: Evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, (5), 85-94.
- 4.- Tauber, F. (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. *Revista de la Universidad.*
- 5.- Tauber, F. (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). *Universidad Nacional de La Plata (UNLP).*
- 6.- Tauber, F., & Urriolabeitia, V. (2012). UNLP:" Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". *desafío Empresario*, 10.
- 7.- Tauber Fernando (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. *Diálogos del Consejo Social* 1.
- 8.- Tauber, F. (2012). Inmensas oportunidades. *Diario Hoy en la Noticia.*
- 9.- Tauber, F. (2013). 30 años de democracia en la universidad pública.
- 10.- Tauber, F. (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. *Revista de la Agronomía Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada.*
- 11.- Tauber, F. (2013). Una idea sobre los edificios y espacios de la UNLP. *Construir la Universidad*, 1.
- 12.- Tauber, F. (2013). Internacionalización de la Universidad hacia la Región Latinoamericana. El caso de la Universidad Nacional de La Plata
- 13.- Tauber, F., Nizan, G., & Delucchi, D. (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. In XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11)(La Plata, 2014).
- 14.- Tauber, F., & Giordano, C. J. (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014-2018.
- 15.- Tauber, F. (2014). La gestión urbana en la ciudad-región latinoamericana, desafíos, oportunidades y limitaciones en el proceso de desarrollo. *Estudios del hábitat*, 12(2), 97-114.
- 16.- Tauber, F. (2014). Prólogo [La Extensión Universitaria y el Consejo Social de la UNLP]. *Diálogos del Consejo Social*, 2.
- 17.- Tauber, F. (2015). La universidad autónoma argentina desde el contexto democrático latinoamericano.
- 18.- Tauber, F., Giordano, C. J., Marengo, R., Cornejo, L., & Virgolini, M. B. (2015). Planeamiento de la Educación Superior: los problemas que adoptamos y supimos construir. *Revista de la Facultad de Odontología*, 2015.
- 19.- Tauber, F. (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. *Econo*, 8.

- 20.- Tauber, F. (2017). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy.
- 21.- Tauber, F. (2017). Un balance en los avances del Plan Estratégico de Obras de la UNLP como instrumento para su desarrollo y el de la comunidad.
- 22.- Tauber, F. (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. *Revista Derechos en Acción*.
- 23.- Tauber, F. (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el Centenario de la Reforma Universitaria.
- 24.- Tauber, F. (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E| Revista de Extensión Universitaria.
- 25.- Tauber, F. (2018). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional, 2022.
- 26.- Tauber, F. (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo.
- 27.- Tauber, F. (2018). El compromiso de los docentes de la UNLP y su rol en el desarrollo de la región.
- 28.- Tauber, F. (2018). El legado reformista en el centenario de la Reforma Universitaria.
- 29.- Tauber, F., Cereijo, R., & Palladino, A. (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. *Diario Contexto*, 22.
- 30.- Tauber, F. (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. *Revista Universidades*.
- 31.- Tauber, F., & Cruz, V. (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*.
- 32.- Tauber, F. (2019). La función de la universidad pública en el desarrollo comunitario.
- 33.- Tauber, F. *Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación*.
- 34.- Tauber, F. (2020). Comunicado del Dr. Arq. Fernando Tauber en el marco de las jornadas de capacitación virtual para Directores de Enseñanza y Secretarios Académicos.
- 35.- Tauber, F. (2020). Derecho a la educación en tiempos de pandemia. Material audiovisual aportado por el Centro de Producción Multimedial (CEPROM). Para acceder al video y para su mejor reproducción, hacer clic en " Enlace externo".
- 36.- Tauber, F. (2020). Modalidad virtual en la Escuela Universitaria de Oficios. Material audiovisual aportado por el Centro de Producción Multimedial (CEPROM). Para acceder al video y para su mejor reproducción, hacer clic en " Enlace externo".
- 37.- Tauber, F. (2020). *Universidad Nacional de La Plata 2020* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- 38.- Tauber, F. (2020). Palabras inaugurales del Dr. Arq. Fernando Tauber en el marco de las 3ª Jornadas sobre las Prácticas Docentes en la Universidad Pública.
- 39.- Tauber, F. (2020). Construyendo los cimientos para una segunda reforma universitaria.



- 40.- Tauber, F. (2020). Las Acciones y el Rol de las Universidades en el Contexto de la Pandemia.
- 41.- Tauber, F. (2020). Las respuestas de la universidad pública a los desafíos actuales.
- 42.- Tauber, F. (2020). Convicción y compromiso. Maíz
- 43.- Tauber, F. (2020). La Universidad consolidando los procesos socio-organizativos de la comunidad. Radio 10
- 44.- Tauber, F. (2020). Respuesta institucional ante la pandemia. Radio Universidad
- 45.- Tauber, F. (2020). Confluencia de la universidad y la política.
- 46.- Tauber, F., & Saintout, F. (2020). La UNLP frente al COVID-19: acciones, articulaciones y estrategias desplegadas para la prevención, monitoreo y control de la pandemia, y el fortalecimiento del sistema público de salud.
- 47.- Tauber, F., & Díaz, F. J. (2020). La visión de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA en la promoción del desarrollo.
- 48.- Tauber, F. (2021). Fábrica Universitaria de Alimentos Deshidratados para fines sociales. Una apuesta de la UNLP en la lucha contra el hambre.
- 49.- Tauber, F., & Palma, S. (2021). Avances y desafíos de un modelo de Universidad pública en tiempos de pandemia. *Crónica*.
- 50.- Tauber, F. (2021). Relaciones entre el sistema de Ciencia y Técnica de Argentina y las Universidades Públicas para el desarrollo industrial del litio con perspectiva soberana.
- 51.- Tauber, F. (2021). Pensar el desarrollo en el partido de La Plata, nuestra región.
- 52.- Tauber, F. (2021). Diálogos y reflexiones sobre el quehacer de la Universidad Pública Argentina.
- 53.- Tauber, F. (2021). Aportes concretos de la Universidad Nacional de La Plata para el desarrollo regional en materia de alimentación, vivienda, salud y energía.
- 54.- Tauber, F. (2021). Balance de las estrategias y acciones de la UNLP frente a la pandemia en su 116° aniversario.
- 55.- Tauber, F. (2021). Reflexiones y proyecciones de la UNLP hacia el año 2022.
- 56.- Tauber, F. (2021). Plan de Obras en los colegios de la UNLP: el valor académico y simbólico del edificio "Noche de los Lápices".
- 57.- Tauber, F. (2021). La vocación inclusiva de la UNLP y el rol de las nuevas tecnologías para garantizar el derecho a la educación con nuevas posibilidades.
- 58.- Tauber, F. (2021). El rol de la UNLP en la promoción y establecimiento del Desarrollo Sostenible como camino para las futuras generaciones.
- 59.- Tauber, F., & Amoretti, L. T. (2021). La brújula imantada.
- 60.- Tauber, F. (2021). Las relaciones entre la educación y el proyecto emancipatorio desde la perspectiva de la Universidad Pública.
- 61.- Tauber, F. (2021). Política Universitaria.
- 62.- Tauber, F. (2021). Reflexiones sobre el futuro de la UNLP, posibilidades y desafíos desde la pandemia.
- 63.- Tauber, F., Liaudat, S., Carbel, A., & Bilmes, J. (2022). Las condiciones para el equilibrio de un proceso de desarrollo.

- 64.- Tauber, F. (2022). Una nueva configuración posible del sistema educativo formal.
- 65.- Tauber, F. (2022). Pensamientos fundantes para el Liceo "V́ctor Mercante. *Hilvanando Experiencias*.
- 66.- Giordano, C. J., Albina Gandolfo, G. S., Marcó, M. L., Cornejo, L., Tauber, R., Massa, M., ... & Brumat, M. R. (2022). La Universidad de La Plata ante el COVID-19: la continuidad del derecho humano a la educación superior.
- 67.- Tauber, F. (2022). La Asamblea Universitaria y el proyecto político: Estrategias y objetivos para el futuro de la UNLP.
- 68.- Tauber, F. (2022). Avances y desafíos de un modelo de universidad pública.
- 69.- Tauber, F. (2022). Un modelo de Universidad Pública argentina: el caso de la Universidad Nacional de La Plata.
- 70.- Tauber, F. (2022). El rol de UNLP en la soberanía nacional: Consideraciones desde el modelo reformista en estos tiempos.