



Seminario interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa a cargo del Dr. Arq. Fernando Tauber.

Presidencia

Universidad Nacional de La Plata

Tauber, Fernando¹

1. Universidad Nacional de La Plata. Presidencia

RESUMEN

La presente obra fue desarrollada por el Doctor Arquitecto Fernando Tauber, Director del Plan Estratégico de la UNLP (2018-2022) y Vice-presidente del área institucional de la UNLP, en el marco del *Seminario interno de Instrumentos para la Planificación Estratégica*. La misma fue presentada el día 29 de marzo del 2017.

PALABRAS CLAVE: comunidad; pública; gratuita; ingreso; permanencia; política; inclusión; planificación; gestión; DAFO

El objetivo general propuesto es:

Uniformizar los criterios necesarios para hacer usufructo de las herramientas de Planificación Estratégica Participativa para el desarrollo de la UNLP.

Los objetivos específicos son:

- Indagar el desarrollo histórico de las nociones de Plan estratégico.
- Dilucidar las reconfiguraciones histórico sociales de la UNLP para determinar cómo los planes se han ido modificando en función de las mismas.
- Realizar una puesta a punto de los conceptos que brinda la herramienta del PEP para abordar los desafíos actuales de la Universidad Nacional de La Plata en función del contexto actual.

INTRODUCCIÓN

Este es un seminario donde vamos a uniformizar algunos criterios. La idea es que de aquí a fin de año estemos trabajando en las distintas líneas estratégicas, convocando a los distintos actores, de las distintas unidades académicas del propio Rectorado, dependencias del Rectorado, Facultades y Colegios a discutir políticas. Políticas académicas, políticas de ciencia, tecnología y arte, políticas de transferencia, políticas de internalización, de construcción de redes, políticas de cultura en el sentido más amplio en el que necesita darle una orientación que la Universidad Nacional de La Plata requiere. Vamos a ir construyendo una agenda común, cada una de las secretarías y de las áreas va a definir uno o dos responsables integrantes de una mesa de Programación de Gestión. Esto lo va a coordinar Carlos Giordano. Yo voy a participar, dirijo el plan estratégico del 2004, con lo cual no me voy a mantener ausente de estos dos procesos, pero la idea es abrir todo el abanico de discusión, no lo vamos a saldar ni en una conversación, ni en cinco conversaciones, ni en un seminario, lo vamos a saldar a lo largo de todo el año. La idea es que esto lo hagamos este año y que podamos ir dando forma al proyecto institucional y el plan en el primer semestre del año que viene para comenzar la nueva gestión con el primer esbozo. Como siempre relativo, porque el plan va cambiando

permanentemente, es decir, el punto de partida nunca es la herramienta de balance del punto de llegada, va a cambiar el contexto, el escenario. En cuatro años pasan muchas cosas, afuera y adentro, y de eso vamos a hablar también, de los distintos escenarios, de cómo se construye un escenario. Podemos comenzar considerando lo que es hoy la Universidad Nacional de La Plata, y cómo ha cambiado con respecto a lo que era. Siempre hacemos ese parangón, la Universidad de la democracia, de la normalización era una universidad de 35.000 personas, los alumnos de grado eran 28.000. Hoy somos una Universidad de 150.000 personas, los alumnos de grado este año son unos 105.000, 5.000 en los Colegios, 25.000 en el posgrado, casi 15.000 trabajadores docentes y 3.000 no docentes, la Universidad ha crecido mucho. A esto me refiero cuando digo que los planes con los que se comienza no son los planes con los que se termina. Además, muchas de estas condiciones de crecimiento y desarrollo de la Universidad son lo que buscamos. Es lo que promovemos, es la razón de ser de nuestra actividad. Nosotros somos una Universidad que pone un acento muy importante en el grado, esto quiere decir en la gratuidad, somos la Universidad pública nacional con mayor cantidad de títulos de grado. Unos 40 más que la Universidad de Buenos Aires, para que nos refiramos a la universidad más grande de la Argentina, nosotros somos la segunda.

LA RECONFIGURACIÓN DE LA UNLP

Venimos de Planes Estratégicos que han estado orientados en sus prioridades a satisfacer demandas insatisfechas estructurales. Con la mayoría de ustedes hemos empezado en el año 2004. Temas como los de infraestructura y servicios estudiantiles eran detonantes de marchas, de demandas de los estudiantes, también de los docentes y de las gestiones de las facultades. La Universidad creció en este sentido, los planes fueron resolviendo en su mayoría esas demandas básicas. Cuando empezamos en 2004 había unos 300.000 m² en terreno de la Universidad, hoy estamos superando los 480.000 m². Las obras que se están realizando hoy, en la proporción de aulas e institutos de investigación es mucho menor, actualmente el grueso de la construcción está en la biblioteca, el polideportivo, piletas cubiertas para la carrera de Educación Física, también estamos con nuevos centros de innovación tecnológica, interviniendo lo que es la autoridad del agua, con un Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico Informático del Instituto del Agua. Estamos gestionando la construcción de un Hotel Escuela Universitario. Estamos ocupados con la obra inmensa del Edificio Karakachoff, que nos permitió en su momento animarnos a demoler esos 2.000 m² que pegaban el edificio de la Dictadura con el Rectorado. Y de esta forma devolverle fachada, dignidad y diálogo a los dos edificios, para también resignificar todo el edificio actual, que son miles y miles de metros en nuevas demandas de la Universidad. Las demandas de la Universidad del 2004 no son las de hoy. Teníamos 5.000 alumnos de posgrado en el 2004, hoy tenemos 26.000. Entonces empiezan a competir en aulas con la propia formación de grado.

La Universidad se está reconfigurando, con lo cual es necesario reconfigurar el Plan. Los servicios estudiantiles eran el grito de las agrupaciones. Para nosotros abrir el Comedor después de treinta años fue todo un logro, también sostenerlo a lo largo de estos trece años que lleva abierto, y hacerlo crecer. Tiene picos de 10.000 estudiantes en el día, la media anual es más de 7.000 estudiantes diarios, es el comedor más grande que tiene la universidad pública argentina y el más barato por mucha diferencia. A esto podemos sumar la apertura del albergue, el tren, el micro, el Ecobus, las becas, el hecho de ser autores y actores principales en la consecución del boleto estudiantil gratuito por ley, todas estas son acciones de la Universidad Nacional de La Plata, todas planteadas en el Plan Estratégico. Todas líneas que hemos seguido en la consideración política de que estos eran los temas que la Universidad estaba demandando y que teníamos la espalda suficiente para involucrarnos y conseguirlo. La propia ley de gratuidad e ingreso irrestricto es una ley gestionada por la propia Universidad Nacional de La Plata, en soledad, y sobre la base de más de diez años de debate, cimentando y consolidando esta posición generalizada de que la inclusión tiene que estar indefectiblemente asociada al compromiso con la calidad, y también la masividad. Nuestros colegios son un ejemplo de esto, más allá de las permanentes presiones cruzadas para que el ingreso sea por examen o promedio, seguimos sosteniendo el sistema de ingreso por sorteo. Y nivelando adentro del sistema, haciéndonos cargo de la diferencia, tanto en el pregrado como en el grado. Estos han sido

debates del Plan Estratégico, que nos han ido orientando, y que se han traducido en el Consejo Superior, y que los hemos llevado a la Suprema Corte y al Congreso. No son caminos lineales, no es que ésta tan buena idea y convicción es acompañada por el conjunto de las universidades públicas argentinas. Esto es un ADN de esta Universidad. Algunas acompañan, otras a medias y muchas no. Nosotros construimos, somos los autores de nuestro futuro, y lo hacemos no desde el decisor político, no desde el técnico, sino desde la comunidad organizada. Desde nuestra propia forma de organización, con nuestro Consejo Superior, nuestra Asamblea, nuestro Consejo Directivo, las participaciones, los talleres. Política, planificación, gestión, comunicaciones y los canales entre ellos, en un equilibrio.

LA RECONFIGURACIÓN DE LAS PRIORIDADES INSTITUCIONALES

Creo que hemos saldado determinadas prioridades, no significa que no tengamos que seguir avanzando en esas líneas, sino que ocupan otro lugar en el ranking, y en la medida que vamos resolviendo y dando satisfacción a los esos temas elementales para nuestro funcionamiento es que vamos asumiendo nuevas responsabilidades. Una cosa es resolver demanda insatisfecha, otra cosa es sobre la satisfacción de las demandas, empezar a pensar en los demás y empezar a pensar en nuestra comunidad, no porque no pensáramos antes, pero empiezan a ocupar otro lugar en el ranking. Empezar a pensarnos como institución, dando cuenta, rindiendo cuenta. Seguramente las líneas fundamentales del próximo plan van a tener que ver con el rendimiento académico, con la producción de graduados, nuestras políticas académicas van a tener un fuerte acento en este sentido, ya la vienen teniendo, vamos a tener que diseñar cada vez con mayor profundidad, cada vez con mayor particularidad, atendiendo lo que significa esto en cada una de nuestras unidades académicas. Pero nuestra relación ingreso – egreso tiene que ser cada vez más corta, tenemos que producir más profesionales. Ya no es suficiente el discurso, que fue valioso en su momento, de que el solo tránsito por la Universidad ya construía mejores ciudadanos. Sí, necesitamos profesionales, lo decía Salvador Allende, lo decía Lenin. En la etapa de la conquista necesitaba militantes, ahora necesito militantes profesionales. Los discursos más memorables de Allende fueron en ese sentido, un país no se desarrolla sin recursos humanos formados, en cualquier ideología. Y estas personas salen de la universidad, y la nuestra es una Universidad de las más grandes, de la que tiene más estudiantes. Seguramente vamos a avanzar en ese sentido, seguramente estamos obligados a pensar y repensar nuestras políticas de ciencia, tecnología, y arte, en la retención de nuestros recursos humanos formados. Nosotros no podemos dudar de cuáles son nuestras políticas. Somos una Universidad que fue fundada para eso, la tercera universidad nacional que existió en la República Argentina, creada por la generación del 80, básicamente para apuntalar el desarrollo nacional y soberano. No podemos dejar ese capital, no podemos desproteger ese capital. Por ahora las políticas públicas en general, a pesar de que estábamos insatisfechos con la respuesta a la demanda, pero tenían una línea de respuesta, ahora la tenemos que empezar a protagonizar mucho más nosotros. He hablado con muchos graduados de las distintas unidades académicas, y sobre todo de aquellas que vienen de las ciencias más duras, pero también aquellas que han desarrollado poco la investigación, que necesitan mayores dedicaciones. Esta Universidad está por debajo del promedio nacional, estamos con un 27% de mayores dedicaciones cuando el promedio nacional está en 32%. Y cómo vamos a construir esta inmensa institución si no estamos en la institución, si tenemos que vivir de otra cosa. Tenemos que poder vivir de esto para poder dedicarnos a esto, con nuestras convicciones, con nuestros objetivos. Esto es un reseteo de nuestras políticas, tenemos que poder participar en las políticas públicas. Mal que le pese al que le pese, pero las universidades son constructoras de soberanía. Son garantes de soberanía en la producción de conocimientos propios, genuinos argentinos, no podemos resignar ese rol, no se lo podemos dejar a la consultora. Tenemos que ocupar ese espacio, tenemos que tener espalda para ocupar ese espacio. Si no producimos profesionales, si no tenemos nuestro saber hacer original y fundamental saldado de la mejor manera, es muy difícil reclamar espacios y avanzar en aquellos que terminan de completar el círculo universitario. Pero el nuevo plan tendrá que pensar en esto, pensar en este nuevo contexto mundial y regional cuáles son sus políticas de redes de internación y de vinculación. No porque vamos a dejar de desarrollar todos los programas que venimos desarrollando, pero dónde vamos a poner el acento,

en qué territorios, quiénes piensan igual que nosotros, quiénes tienen los mismos objetivos que nosotros. Necesitamos construir ese sistema de relaciones, con una clara intención política que se sustenta en los desarrollos científicos y académicos. Pero con una intención política, eso lo tiene que reflejar el nuevo plan. Con respecto a la Extensión Universitaria podemos decir que es uno de los temas que en todo este proceso se ha instalado, que hemos jerarquizado y así la sociedad reconoce que antes estábamos mucho más aislados y ahora estamos mucho más abiertos. Tenemos buenas líneas, tenemos el Consejo Social, tenemos los centros comunitarios, tenemos la relación con el programa Argentina Trabaja, tenemos los Proyectos de Extensión, tenemos mucha presencia. Ahora estamos viendo que esa comunidad que nos pedía comida en la inundación del 2013, hoy nos empieza a pedir herramientas para poder tener más oportunidades de sobrevivir y si somos optimistas progresar. Entonces la educación no formal empieza a ser una referencia tan importante como la educación formal y es desde ahí desde donde tenemos que tomarla. Hay gente que no quiere ser ingeniero, ni astrónomo, ni arquitecto, quiere tener herramientas, esas que articulan sus propias habilidades, esas que son capaces de desarrollar, con ese aporte teórico de conocimiento profundo que le puede dar la Universidad. Por eso creamos las diplomaturas y la Escuela de Oficios, pero eso va a ir teniendo distintas formas, no es solo la Escuela de Oficios. No nos estamos imaginando todo lo que nos tenemos que imaginar, todas las unidades académicas tienen para aportar en este sentido. Desde muchos lugares podemos atacar ese problema, son segmentos importantísimos de nuestra población, que hoy están marginados, son marginales, por falta de herramientas para poder desenvolverse en su vida, no con la chapa de profesional. No vamos a abandonar la idea de producir cada vez más egresados, pero vamos a prestarle atención a estas nuevas demandas de la sociedad. Para eso se nos acerca, para eso condiciona la agenda del Consejo Social, esto es lo que pasa con el Argentina Trabaja, esto es lo que nos pasa cuando hablamos con los dirigentes comunitarios. Tiene sentido que hablen con la Universidad cuando encuentran estos caminos. En el resto somos una institución más, grande, solidaria y dispuesta, pero esto es lo que sabemos hacer, enseñar, capacitar, formar. Tenemos que darle sentido político otra vez. Vamos a avanzar en esa línea, el arte, la cultura, se viene haciendo mucho en su resignificación, la hemos jerarquizado con una Secretaría. El debate recién empieza, en todos los sentidos, en incorporar a estos sectores sociales, en compartir con todos nuestros vecinos, sin diferencia social. Nosotros no somos una Universidad misericordiosa, somos una Universidad solidaria, es distinto. No somos privilegiados que tenemos piedad de los que no tienen el privilegio, somos solidarios con nuestros iguales, sentimos que somos iguales, ese es nuestro ADN.

ACERCA DEL PLAN

•ACERCA DEL PLAN

- 1 OBJETIVO GENERAL (Visión)
- 1 MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (Misión)
- 6 LÍNEAS ESTRATÉGICAS
- 21 PROGRAMAS GENERALES
- 63 PROGRAMAS ESPECÍFICOS
- 167 SUBPROGRAMAS
- 774 SUBPROGRAMAS OPERATIVOS Y PROYECTOS
- además de 154 obras de infraestructura edilicia-

•Todos fundamentados, con objetivos, plazos y con las acciones realizadas en el período para poder alcanzarlos, constituyen el PLAN OPERATIVO 2014 - 2018

El Plan hoy es un plan denso, tiene más de 700 programas y proyectos específicos, se desgranar en un árbol estratégico, que comienza con un Objetivo General que lo hemos definido estos años y que habrá que volver a redefinir, está en nuestro Estatuto. Con un Modelo de Desarrollo, que es un vehículo para alcanzar el Objetivo General. Con un conjunto de Líneas Estratégicas que hemos gestionado fuertemente a través de programas, proyectos y acciones específicas. Una estrategia es un camino para alcanzar un objetivo, no es una definición compleja, después hay mucho más hablar, pero para entendernos básicamente cuando hablamos de estrategia hablamos de caminos. Estas son nuestras Líneas Estratégicas hoy, en el can estratégico vigente del 2014-2018. Veamos si se agregan, si cambian de contenido, si se dimensionan de manera diferente, se resignifican en la nueva etapa, y esto lo tendremos que discutir con nuestra propia comunidad.

EL CONTEXTO ACTUAL

Quería hacerles referencia a algunos temas que tienen que ver con verdades universales que hoy condicionan el mundo. La primera tiene que ver con nosotros mismos, y refiere a la aceleración en la producción de conocimiento. En los últimos 30 años se produjo tanto conocimiento como el que fue capaz de producir la humanidad a lo largo de toda su historia. Y en esos 30 años el conocimiento producido se volvió obsoleto al menos tres veces, con lo cual el dato no es esa referencia circunstancial sino la velocidad del cambio. En primer lugar, los cambios son inevitables en cada uno de los aspectos, los ambientales, los políticos, los demográficos, los territoriales, los culturales. Los cambios son inevitables y se suceden a una velocidad dramática, este es un momento dramático, vamos a hablar del contexto mundial actual y del nacional, pero hay algunas cosas que tienen que ver con la humanidad. El cambio demográfico tiene que ver con una fuerte condicionante a la producción y la selección de redes, para entender el mundo, cómo interactúa, qué significa hoy el proceso de internacionalización. El mundo tenía mil seiscientos millones de habitantes cuando empezó el siglo XX, o sea tuvo cuatro mil años para juntar mil seiscientos millones de congéneres; y tuvo ciento diecisiete años para que esa población se multiplicará por cinco, hoy somos siete mil quinientos millones, no tenemos tiempo de acomodarnos. Lo peor es que esta población se fue a vivir a las ciudades, con lo cual nuestro problema educativo en términos holísticos, nuestro problema universitario es un problema urbano. Al principio, cuando se fundaba la Universidad Nacional de La Plata, el 20% de la población vivía en ciudades, un poco más de trescientos millones de personas. Hoy el 55% de la población mundial vive en ciudades, más de cuatro mil millones de habitantes, cuatro mil años para llegar a trescientos millones de habitantes viviendo en ciudad, ciento setenta años para llegar a cuatro mil millones de habitantes viviendo en ciudades. No tenemos tiempo de entender la dimensión de nuestro contexto, de ahí las crisis de relación que tenemos como sociedad, estamos aturridos, somos más muy rápido. Además, está la cuestión ambiental, que ocupa una agenda cada vez más importante en nuestras estrategias universitarias, ya sabemos que el mundo es diferente, pero la catástrofe ya no es una hipótesis, no tiene tamaño de hipótesis como tenía hace veinte años, ni aun de hipótesis de recurrencia. Hoy forma parte del futuro, ya sabemos que van a suceder múltiples catástrofes en nuestra vida que van a resetear nuestros planes, la inundación en 2013, la ventolina de este año, el derretimiento de los glaciares, el crecimiento del nivel del agua. El agua crece en el mar y los ríos a razón de un centímetro por año, quiere decir que en un par de décadas los cuatro mil millones de personas que viven al lado del agua van a tener problemas, Berisso y Ensenada incluido. Toda nuestra región se va a reconfigurar y nosotros vamos a estar vivos, esto no es para nuestros hijos y nuestros nietos, es para nosotros. Vamos a ser testigos o protagonistas de estos procesos y la Universidad necesariamente va a ser protagonista. Miren lo que tenemos que pensar al lanzar el Plan Estratégico. No es el problema del otro, es nuestro problema, atrás nuestro no hay nadie. No hay un gran instituto que está pensando por nosotros, nosotros configuramos nuestro futuro.

Concepto y Enfoque

Quien escala una montaña tiene que tener dos cosas a la vista y conjugarlas:

La cima que persigue y que está tácita en cada paso que se dé y el terreno sobre el que se da cada paso.

Puede irse en cualquier dirección si no mira la cima; pero puede caer al abismo si no consigue superar los obstáculos que se le presentan a cada paso.

Para comenzar el Seminario, primero el concepto de Estrategia. Se puede facilitar una buena metáfora para pensar esto con la siguiente leyenda:

Esto significa lo siguiente, no pensamos solamente en los grandes objetivos, la condición cotidiana es lo que los va construyendo, el sentido estratégico es lo que vale, pero necesitamos entender que lo que hacemos día a día es lo que va construyendo ese proyecto que nos imaginamos, lo va remodelando, lo va ordenando, lo va repriorizando, lo considera y lo deja de considerar. Con respecto a las diferencias tenemos movimientos tácticos y movimientos estratégicos en un plan.

Mientras la Táctica es el uso de los recursos para un cambio situacional inmediato, la Estrategia es el uso de los cambios situacionales inmediatos para alcanzar la situación-objetivo de un plan. La Táctica es nuestro movimiento de todos los días, cómo vamos construyendo esa forma de ese programa o proyecto que está en el informe trimestral y que dice que lo tenemos que ir consolidando en el año. También para unificar códigos, la Táctica tiene la dimensión de la cultura, la Estrategia tiene la dimensión del plan.

UNIDAD TEMÁTICA 2: LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

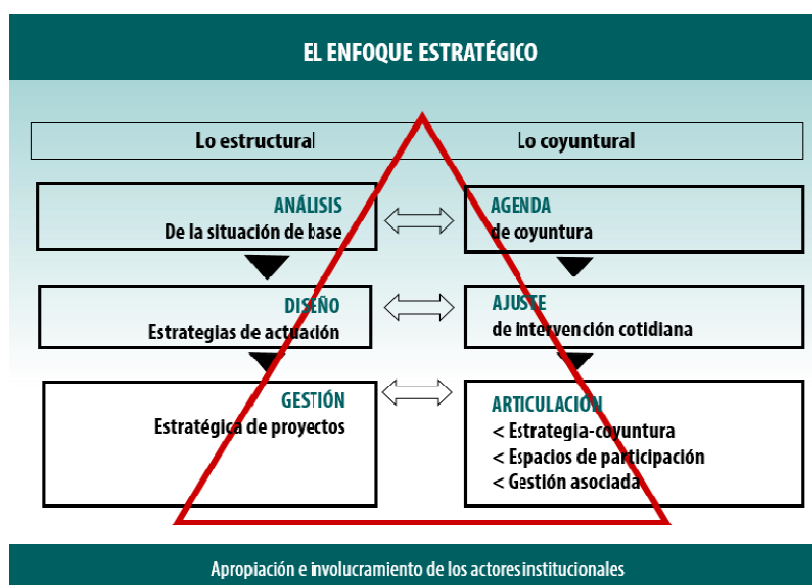
Desde esta diferenciación que establecimos en la unidad anterior es que vamos a pensar en la Planificación Institucional.

En la Planificación Tradicional, que es la que veníamos aplicando hasta el uso de la Planificación Estratégica, los sistemas eran estructurados, el plan era el resultado de una ordenación técnica, básicamente era un libro que tenía ese valor y que uno lo usaba como la referencia a lo largo de todo el proceso. Eso era considerado como un producto y los grandes actores eran el planificador y el decisor político; y partía de supuestos que eso en otra sociedad y en otra dimensión de crisis de nuestra sociedad eran supuestos que sobrevivirían. Que éramos una comunidad más o menos homogénea que tenía los mismos intereses, que teníamos los mismos objetivos, que ese plan elaborado técnicamente y aprobado políticamente era lo que representaba al conjunto de la comunidad. Todo esto se derrumbó, no es así nuestra sociedad, no pensamos igual, piensen en nosotros aquí en la UNLP, todas las facultades tienen sus características, sus intereses, sus prioridades, sus objetivos. En el marco de la institución hemos conseguido muchos consensos, muchos acuerdos, tanto las facultades como los colegios. Pero todavía muchas cosas son diferentes y muchas cosas van a ser diferentes porque son diferentes las instituciones, lo mismo pasa en el conjunto de la sociedad.

A mediados del siglo pasado entra en crisis esta idea de que planificar es tener un diagnóstico, con un diagnóstico tener un plan formulado y a partir de ahí implementarlo. Esta visión simplificada del proceso es advertida a partir de su fracaso por múltiples actores, uno de ellos fue nuestro respetado

visitante ilustre Albert Einstein. Con lo cual se instaló una cultura de cambio, se instaló primero desde una visión revolucionaria, a partir de un conjunto de actores latinoamericanos. Carlos Matus era Ministro de Economía de Salvador Allende, Giordani fue el Ministro de Planificación de Chávez en varios de sus períodos, Mario Testa era un planificador de la salud también fuertemente revolucionario, y ellos se fueron juntando. Matus estuvo preso siete años después del golpe militar en Chile, y cuando salió de la cárcel se fue al exilio a Venezuela, y conformaron una corriente de pensamiento en donde se instala el concepto Planificación Estratégica. No como lo pensamos hoy, no con la idea de Planificación Participativa, ellos la llamaron Planificación Situacional, en donde el aporte con el planificador formaba parte de los grupos en disputa, era un actor integrante, no un articulador desde afuera, no era el técnico del plan tradicional, era un actor político.

El otro gran aporte de este movimiento en las décadas 60 y 70, fue esta definición que sobrevive hasta el día de hoy de planificación de Carlos Matus que entiende la planificación no como un mero cálculo sino como el cálculo que precede y preside la acción, en consecuencia, cálculo y acción son recurrentes. Esto qué quiere decir, que no hay un momento para planificar y un momento para implementar el plan, no tenemos tiempo para un momento de pensar y un momento de accionar; permanentemente se va realimentando una cosa con la otra. Necesitamos que permanentemente del cálculo y la acción, esto es plan e implementación, estén en movimiento, convivan y sean capaces de convivir. Desde ahí ingresamos a la Planificación Estratégica Participativa, en planificación hay distintas líneas, la confrontación, la disuasión, la persuasión y el consenso. Nosotros como grupo social, como colectivo hemos pasado por todas, la confrontación, la disuasión, la persuasión y aspiramos siempre al consenso. Pero son distintas maneras de pensar la Planificación Estratégica, la construcción del poder. Hay una serie de referencias que son interesantes al definir la Planificación Estratégica Participativa porque en realidad entiende que el futuro es un conjunto de incertidumbres, deja de tener esa visión positivista donde nosotros como planificadores predecimos el futuro, es impredecible. Los imprevistos hoy tienen una importancia en la construcción prospectiva, en la construcción de lo que podemos imaginarnos como el escenario posible y deseable, tan importante o más importante que la tendencia. Es decir que pensar en el futuro en términos de proyectar el presente ya no es válido, nunca va a ser así, porque nosotros lo vamos a cambiar a partir de nuestras decisiones políticas o porque van a haber imprevistos que van a tener que ver con esto. Es así que el Enfoque Estratégico articula lo que es estructural con lo que es coyuntural, articula el análisis de la situación de base con la agenda de coyuntura. Siempre hay una agenda de coyuntura, en un plan está el plan y está la agenda de coyuntura, la agenda de temas urgentes. Si nosotros no resolvemos los temas que nos plantean todos los días, nadie nos va a creer que podemos ayudarlos a conseguir un futuro mejor. Si no existe la agenda de coyuntura, si no existe la acción cotidiana que permita que la charla de la mañana tenga una respuesta a la tarde, o al otro día, cómo convenzo yo de que los voy a llevar a ese futuro prometido. Si queremos ganar credibilidad en nuestra comunidad es tan importante manejar la coyuntura como manejar esa condición de coherencia con un proyecto planificado, político, colectivo. Recordando esta idea de la competencia



entre lo urgente y lo proyectado, para nosotros las dos instancias son importantes, es por eso que estamos aquí más de ocho horas, es por eso que trabajamos los fines de semana, no solo por los temas del futuro sino también por los temas urgentes. Con lo cual en los debates del año habrá que construir el plan y habrá que construir y escuchar la agenda de los temas urgentes y resolverla mientras vamos pensando el Plan.

LAS PREGUNTAS FUNDANTES

¿A dónde queremos llegar? ¿Cuándo queremos llegar? ¿De qué manera queremos llegar? Estas son las primeras preguntas en la construcción del Plan. Y por eso un Plan Estratégico Participativo es un proyecto político, es un proceso y no un producto, es un *plan de acción* más su *gestión continua*, es una *herramienta de gestión*, es una herramienta de cambio, eso es un Plan. Cambia el plan, pero no es importante el plan en sí mismo, el resultado valida el procedimiento. Si algo vamos a cambiar es el plan, no el objetivo, nuestro objetivo es que la comunidad esté mejor, la externa y la interna. Y si eso no podemos conseguirlo de una forma, probaremos con otra, allí cambiamos el plan y buscamos la manera acorde a las piedras que vayamos encontrando en el camino.

UNIDAD TEMÁTICA 3: LA METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

El Proceso de Planificación Estratégica tiene una etapa que si la definimos en términos ortodoxos es diagnóstica, que se divide en el Análisis Interno, de nuestras fortalezas y debilidades, y en el Análisis Externo, del escenario actual en sus oportunidades y amenazas, es la matriz DAFO. Esto nos lleva a la necesaria configuración del Escenario, en tanto pensar el escenario actual nos sirve para poder interpretar un escenario tendencial y para poder imaginarnos un escenario meta. Y este escenario meta, en el que queremos situar el plan, tiene que ser una articulación de lo querible y lo posible, es difícil. Pero tenemos que poder imaginarlo. ¿Cómo va a reaccionar la educación superior a los cambios y reordenamientos que se van a ir generando en estos meses? ¿Van a cambiar esos hechos las prioridades para la educación? ¿Qué se va a financiar y qué no? Es complejo comprometerse a un escenario, más aún si extendemos esta idea al nivel de los cambios globales y ya no locales. ¿Cómo nos vinculamos con las otras universidades en este contexto de posglobalización? ¿Cuáles son nuestras relaciones científicas, académicas y tecnológicas con ese mundo? Ya no es tan lineal la idea de que occidente ganó la batalla, cayó el muro de Berlín, nos globalizamos y empezó un nuevo mundo donde el orden es el capitalismo. Es cierto, es el capitalismo, pero hoy en día todo lo demás está en discusión. ¿Cómo ponemos la Universidad en ese lugar? ¿Quiénes van a ser nuestros aliados? ¿Qué productores vamos a acompañar? ¿Vamos a promover patentes? ¿Cómo construimos soberanía en ese contexto? Soberanía quiere decir independencia y oportunidades de independencia. Entonces no es una entelequia hablar de escenarios futuros, lo posible, lo querible, necesita de un análisis político profundo, necesita correr riesgos, vamos a correr riesgos, necesariamente. El futuro es impredecible con lo cual cada acción en un sentido determinado, cada decisión política es un riesgo, contenido y conformado por nuestras propias convicciones, pero es un riesgo. No está desprovisto de ideología y de compromiso, eso lo complejiza más todavía.

LAS ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Con respecto a las etapas del Plan podemos pensarlo compuesto de cuatro fases, la primera fase es de *instalación*; una segunda fase de *pronóstico* y de *diagnóstico* que nos permite construir por un lado el estado de situación actual y por otro lado imaginar cuál es la situación futura en la que vamos a instalar nuestro Plan; hay una tercera fase de *formulación* y una cuarta y última fase que es la de *implementación*.

LA METODOLOGÍA DEL PEP: FASES 1 Y 2

En este sentido, la primera fase que corresponde a la instalación del Plan, tiene que ver con nuestra propia construcción interna. Pero básicamente tiene que ver con una cuestión comunicacional, que es instalar en la condición externa la idea de que alguien está pensando nuestro futuro. La idea de que no venimos como autómatas todos los días a la universidad a cumplir nuestra agenda de gestión,

docente, científica y de extensión. Estamos tratando de ponernos de acuerdo en cuál es el futuro mejor, también en cuál es el posible y cómo lo construimos juntos. Esta es una etapa de sensibilización, es importante porque en la Universidad Nacional de La Plata somos 150.000 personas. Con lo cual es imposible de pensar un plan participativo donde participen todas esas personas, eso es una visión romántica, en lo real vamos a participar entre el 3% y el 4% del total, y esto siendo optimistas. El resto tiene que tener la percepción de que estamos discutiendo, estamos debatiendo, estamos pensando el futuro. Esta es la idea de que somos actores representativos, permanentemente construyendo consensos y disensos, y es importante que las personas que están afuera de esos grupos sepan que allí se está pensando en el futuro. No es que todos sabemos y hacemos todo, pero algunas opiniones tenemos y podemos aportarlas, cada uno desde lo nuestro, desde nuestro conocimiento, desde nuestra responsabilidad institucional. Trabajamos en el mejoramiento de políticas específicas, académicas, científicas, pero también en los mejoramientos administrativos, en volver más ágil la institución, en facilitarle las cosas a la gente. Todos tenemos un rol. Por eso es importante identificar cuáles son los actores que deben incorporarse al proceso, los que deben ser tomados como referentes para consulta y los que deben ser informados. Esto se segmenta, si vamos a discutir políticas académicas los secretarios académicos van a ser convocados al taller, seguro que los prosecretarios también, del mismo modo que los decanos. No toda la Facultad, obviamente que va a ser abierto para todos, pero hay algunos que no pueden faltar, que además son los actores que están en el tema, que representan a su comunidad, que entienden la dimensión de qué es lo que se les está demandando.

El diagnóstico consensuado tiene muchas herramientas que seguramente van a utilizar a lo largo del año, convocar a actores significativos, aunque no formen parte de nuestra comunidad pero que puedan sensibilizarnos sobre la temática, sobre temáticas investigativas, formativas, de investigación, de transferencia, de experiencias exitosas. Están los talleres temáticos, en los que nos reunimos los que estamos atravesados por un tema determinado, para encontrar de las experiencias de unos y otros cuál es el mejor balance, pensar qué podemos sumar, qué podemos mejorar. Están las herramientas de democracia electrónica como Facebook, Twitter, las distintas redes.

Esto se sintetiza en una matriz DAFO que nos es de gran utilidad, en el análisis interno hablamos de fortalezas y debilidades; y en el externo son oportunidades y amenazas. Cuando hablamos del escenario, la intersección entre oportunidades y fortalezas fija potencialidades. Entonces, entre lo que nosotros manejamos bien y es lo que nos da como amigable el entorno, nos permite inferir aquellos temas donde podemos usufructuar, en el sentido de un avance fáctico de lo que estamos planificando. En la intersección de debilidades y oportunidades están los desafíos, esto refiere a cómo resolvemos nuestras propias debilidades para poder aprovechar oportunidades. En la intersección de fortalezas y amenazas están los riesgos, tenemos que entender qué riesgos corremos. Y de la intersección de amenazas y debilidades están las limitaciones, si no estamos preparados y existe una amenaza concreta, hasta ahí podrá llegar nuestro plan. Por eso la búsqueda de ese equilibrio entre lo deseable y lo posible, la comunidad organizada es concreta, es práctica, sabe hasta dónde va a poder llegar y hasta dónde no. Esto arma el escenario deseable y realizable, va construyendo la visión de institución deseada por el conjunto de actores, va construyendo el núcleo duro del plan que es el objetivo general y el modelo de desarrollo. El núcleo duro es el núcleo político del plan, es lo último que vamos a cambiar, lo que no vamos a resignar, nuestros grandes objetivos, nuestras convicciones y nuestra manera de comprometernos con ese proceso. Todo lo demás se va a mover en el plan, se van a mover las estrategias, se van a mover los programas, los proyectos, las acciones, cuanto más abajo más se mueve. Porque como decíamos es el resultado el que valida el procedimiento.

Entonces pasamos a los escenarios a las estrategias, de dónde queremos estar (escenarios) a cómo hacemos para estar allí (estrategias). Con respecto a los escenarios podemos plantearnos estas preguntas, ¿qué Universidad queremos tener? Y es una pregunta muy fácil de responder, pero debemos cruzarla con la pregunta de qué Universidad podemos tener. Éstas son las preguntas que nos debemos hacer. Se produce una gran frustración si nos imaginamos tanto y queremos tanto que no alcanzamos nada. Cuanto más alcancemos lo que queremos, mayor va a ser el cimiento para los

próximos procesos del desarrollo de la institución. Sobre esto podemos pensar las siguientes preguntas ¿Qué debe pasar? Esto implica lo externo y ¿Qué debemos hacer? Que implica lo interno.

LA METODOLOGÍA DEL PEP: FASES 3 Y 4

Sobre estos pasos precedentes y ya en la Fase 3 surgen el Objetivo General, el Modelo de Desarrollo, la definición de Objetivos Particulares, las Líneas Estratégicas sobre las que vamos a avanzar, sobre cada camino el conjunto de Programas y de Proyectos. La diferencia entre un Programa y un Proyecto es que el Programa continúa siempre, el Proyecto tiene un principio y un fin. Un congreso es un Proyecto, la capacitación docente es un Programa. Tenemos que poder discernirlos, tanto las cosas que nos van a acompañar durante toda la gestión como así los mojones en el proceso que van a ir significando nuestra visión y los avances en el plan. De esa manera se construye el árbol estratégico del plan, la visión, el modelo, los objetivos, las líneas, los programas. Y sobre la base de los programas eventualmente los proyectos. Y siempre la agenda de temas urgentes, esto serían las acciones, siempre estamos en la búsqueda de ese equilibrio. A su vez la formulación de indicadores de seguimiento que figuran en el informe trimestral. Eso lleva a la evaluación del plan, al reciclado del proceso, donde la variable de ajuste siempre es el plan, es necesario permanentemente analizar los cambios de escenario, ponderar si estamos cumpliendo nuestros objetivos. Analizar si determinados temas siguen se sostienen dentro del plan o cambian en la numeración acorde a su variación en el nivel de prioridad. Y desde allí otra vez volveremos al plan, ahora con el 2018 - 2022, después 2022-2026 y así sucesivamente.

REGISTRO EN IMÁGENES





BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata.
- 2.- Tauber, F. (1999). *Municipio y desarrollo: el nuevo desafío*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- 3.- Tauber, F. (1999). Universidad y región. *Extensión*.
- 4.- Tauber, F. (1999). Universidad y calidad de vida local: el aporte de la Universidad Nacional de La Plata. *Contactar, la revista de los municipios*.
- 5.- Tauber, F. (1999). Definición del contexto: Universidad y Comunidad. *Extensión*.
- 6.- Tauber, F. (2001). Universidad y extensión. *Extensión*.
- 7.- Tauber, F. (2002). Universidad y sociedad, el cambio necesario.
- 8.- Tauber, A. F. (2004). Reflexiones desde la Extensión: Un Área de Relación con la Comunidad en Universidad, Sociedad y Producción.
- 9.- Tauber, F., & Delucchi, D. (2005). El rol de la universidad en la asistencia para el desarrollo local. *Universidad y desarrollo local: aprendizajes y desafíos*, 127.
- 10.- Tauber, F. (2006). Plan Estratégico 2004-2007
- 11.- Tauber, F. (2006). Los desafíos en la gestión de la universidad pública. La visión de la Universidad Nacional de La Plata. *Revista iSel*, 1(1), 10-16.
- 12.- Tauber, F. Universidad Nacional de La Plata. (2006). *Plan Estratégico de la Universidad*.
- 13.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Pintos, P. A. (2006). La planificación estratégica participativa.
- 13.- Tauber, F. (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
- 14.- Tauber, F. (2008). Informe Anual comparado de Indicadores de la UNLP. *EDULP-La Plata- Octubre*.
- 15.- Tauber, F. (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 (Doctoral dissertation, Facultad de Periodismo y Comunicación Social).

- 16.- Tauber, F. (2009). Discurso de lanzamiento de campaña del Dr. Arq. Fernando Tauber para la presidencia de la UNLP (período 2010-2014).
- 17.- Tauber, F. (2010). Discurso: Asamblea Universitaria del 10 de abril del 2010.
- 18.- Tauber, F. (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP.
- 19.- Tauber, F. (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
- 20.- Tauber, F. (2012). Discurso del Dr. Arq. Fernando Tauber, declarado Ciudadano Ilustre de la ciudad de La Plata.
- 21.- Tauber, F. (2013). Pensar la universidad 1. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- 22.- Tauber, F. (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.
- 23.- Tauber, F. (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto.
- 24.- Tauber, F. (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022

