

**Prof. Arq. Fernando TAUBER, Secretario General de la U.N.L.P.
Director del Programa Institucional «Plan Estratégico de Gestión de la U.N.L.P.»**

La educación pública en general y en particular la educación superior, transitan por un tiempo complejo y decisivo. Al igual que la sociedad argentina, pretenden salir de una gran crisis y en ese marco, pareciera que todo está en discusión. Deben repensarse y repasar su rumbo histórico, pero sobre todo fundamentar con fuerza ante la comunidad, la importancia de su existencia y de su crecimiento, como insumo indispensable para alimentar expectativas de progreso sustentable y con equidad.

Las oportunidades de acceso a la educación superior y el sostenimiento de su calidad al alcance de todos, así como la pertinencia y compromiso de los contenidos que imparte para lograr el mayor desarrollo del conjunto de la comunidad, son la base y sostienen la vigencia del debate.

La Universidad Reformista -pública, gratuita, autónoma y cogobernada-, sólo perdurará y se seguirá construyendo si es capaz de adaptarse, demostrándole a la sociedad que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar, que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y si se dispone a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo; transformando cada paso dado en una consigna y un mensaje nítido que pueda entenderse con claridad y decodificarse como un compromiso con la superación de sus problemas, como un aporte a la construcción de un proyecto colectivo y como un beneficio social directo.

En este período, los cambios ya no sólo son necesarios sino que son inevitables y la Universidad, por lo tanto, debe asumir la responsabilidad de interpretar, participar y aportar a ese proceso de cambio, reafirmando y creando nuevos espacios de generación, transmisión y transferencia de conocimiento y valores éticos y estéticos que permitan dar una respuesta en un ámbito de excelencia.

En este contexto, la Universidad Nacional de La Plata tiene el desafío de resolver con precisión su dilema estructural: ¿Qué quiere ser? Sobre la base de lo que debe y puede realmente aspirar a ser, evaluando sus fortalezas y debilidades, analizando escenarios e identificando dónde pueden estar sus oportunidades y cuáles son los factores que amenazan su rumbo, entendiendo el mensaje de su historia y las condiciones que le impone para preservar y potenciar su propia identidad.

Comenzar a pensar estratégicamente se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de la comunidad universitaria en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas. El pensamiento estratégico generalizado en la comunidad universitaria, supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda su comunidad –docentes, no docentes, alumnos y graduados-, una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos e identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad universitaria y de las aspiraciones de su gente.

Para esto necesita construir un Plan¹ que sintetice el pensamiento del conjunto de su comunidad, que defina, ordene y encause los aspectos fundamentales en los que está de acuerdo y sobre los cuales es posible basar su gestión en los próximos años.

La Universidad debe predicar con su ejemplo en las instituciones públicas y privadas y en las comunidades, la necesidad de planificar y gestionar participativamente para poder evolucionar. Debe demostrarse y demostrar que es capaz de contar con un plan concertado entre los diversos sectores que la componen, que trascienda cada período de gestión, versátil en el contenido de las estrategias para cumplirlo y firme en sus objetivos.

En el año 2004 puso en marcha el Plan de Gestión para el período 2004 – 2007². Conformó una estructura metodológica inicial y una propuesta de gestión activa aunque necesariamente incompleta que permite debatir, corregir, ordenar y ampliar permanentemente su contenido, al conjunto de actores de la comunidad universitaria que comparten una visión general del rumbo que debe tomar nuestra universidad, pero que necesita revisar permanentemente, precisar y acordar objetivos, proyectos y acciones y fundamentalmente prioridades.

El crecimiento sostenido de la matrícula universitaria, de la oferta de carreras de grado y posgrado, de las actividades de investigación, de transferencia y de extensión, con la consiguiente complejización de estos procesos, sumado al requerimiento creciente de contar con un plan de gestión consensuado, con alcances y prioridades identificadas y delimitadas, fundado en un diagnóstico preciso y un pronóstico orientado del escenario en el que se tendrá que desenvolver, para orientar el rumbo que el conjunto de la institución y su comunidad le pretende

¹ Gestionar este plan significa: 1) Dimensionar las fortalezas con las que ya cuenta la institución y su comunidad pero además aquellos aspectos en los que debe trabajar para mejorar o lograr. 2) Analizar permanentemente los escenarios en los que se desenvuelve la U.N.L.P., advirtiendo a tiempo las amenazas de un contexto siempre turbulento pero también reconociendo y aprovechando las oportunidades que ese mismo medio le ofrece. 3) Definir con claridad los objetivos fundamentales para protagonizar y liderar el cambio, diseñando estrategias para poder alcanzarlos, nutridas de programas, proyectos y acciones con un contenido coherente, articulado y transformador. 4) Sistematizar el proceso, identificando prioridades para cada etapa, que permitan nivelar las necesidades fundamentales con las posibilidades internas y contextuales. Y 5) controlar la evolución de la gestión en cada uno de los aspectos en marcha, validando permanentemente el plan y su estrategia con el resultado.

² El Plan cuenta con un objetivo general y cinco líneas estratégicas con objetivos generales que orientan el rumbo de la gestión institucional en un horizonte de mediano plazo. Cada estrategia actualmente está conformada por un conjunto de programas generales -23- a su vez integrados por programas -107-, proyectos y acciones -221-, además de 57 obras nuevas y 52 obras de mantenimiento de la infraestructura edilicia, que se renuevan con diversa frecuencia, en función de haber alcanzado su objetivo particular.

dar a sus actividades, para rendir cuentas de avances y resultados ante la sociedad que necesita y mantiene a la universidad pública, así como para justificar su respaldo presupuestario, vuelven imprescindible sostener esta iniciativa, su actualización permanente y una verificación constante a cada paso en el proceso de gestión.

El Plan Estratégico de la UNLP necesita basarse en un conocimiento preciso de la realidad de la institución universitaria y su evolución en cada una de sus áreas y unidades y del estado de situación y evolución de cada uno de los factores que definen la calidad de su funcionamiento y del aporte que realiza a la sociedad, con la valoración permanente de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

La Universidad debe, además, someterse a la opinión y demandas de los más diversos sectores de la sociedad, que utilizan información, datos, experiencias y opiniones generadas, sistematizadas y publicadas en muy diversos entornos, para múltiples propósitos, con alcances y metodologías variables y por medios diferentes.

Al mismo tiempo debe plantearse importantes reformas hacia su interior, en el marco de cambiantes contextos, para lo cual una eficaz y oportuna información resulta relevante.

Con este objetivo, nos proponemos generar sistemas de información y evaluación basados en indicadores propios, que contribuyan a proveer herramientas válidas para avanzar en el Plan y resolver los problemas con los que se enfrenta la Universidad, tomando decisiones fundamentadas en procesos y transparentando su estado y evolución. De allí este trabajo, que considera a la UNLP en la diversidad de sus funciones como institución pública de educación superior. Presenta datos e información respecto a alumnos universitarios (nuevos, reinscriptos y egresados) y alumnos del sistema preuniversitario; datos académicos de carreras de grado y posgrado; datos de personal (docente y no docente); datos cuantitativos presupuestarios; de Extensión Universitaria, Investigación y Transferencia e Infraestructura en la Universidad; y cruces de información que posibiliten ver desde diferentes puntos de vista las evoluciones y falencias del sistema.

Por tratarse de la primera edición de este anuario, las proyecciones realizadas en base a datos históricos no refieren en todos los casos al mismo espacio temporal, en función de la disponibilidad de información.

La información como sistema permite por un lado monitorear la gestión y por otro establecer prioridades y la dirección de las políticas; resulta indispensable en relación a la rendición de cuentas y determinante en el planeamiento y medición de resultados de las políticas implementadas.

El desarrollo de indicadores universitarios con fines comparativos, programáticos e informativos, de oferta, de demanda, de recursos humanos, de recursos financieros, de proceso, de producto, de rendimiento y de contexto; que permitan revisar y comparar la evolución anual de la Institución, resulta determinante tanto para optimizar la gestión universitaria, como para su legitimación social.

Esta publicación inicial –pretende encabezar una serie anual- tiene ese objetivo y reúne un conjunto de indicadores que evolucionará, seguramente, con los aportes emergentes de su difusión y del trabajo sistemático y constante para sostenerlos y multiplicarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F. (1995) Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no.1
- 2.- Tauber, F. (1996) Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2
- 3.- Tauber, F. (1997). Prefacio en el "Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal". Pertenece al libro: Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal.
- 4.- Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata. Pertenece al libro: Seminario sobre políticas de desarrollo local y microempresa. Editorial: DECA Equipo Pueblo.
- 5.- Tauber, F. (1998). Prólogo. Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Pertenece al libro: Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Editorial: Comisión de Asuntos Regionales y del Interior de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.
- 6.- Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 2. ISSN: 1514-6456.
- 7.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local
- 8.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico. Revista: Munigestión, Capacitación permanente para municipios y comunas; año 1, no. 1
- 9.- Tauber, F. (2001). PRDM: Programa de reformas e inversiones de los municipios argentinos
- 10.- Tauber, F. (2001). Universidad y comunidad: definición del contexto
- 11.- Tauber, F. (2002) Universidad y sociedad, el cambio necesario. Reflexiones desde la extensión: un área de relación con la comunidad. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes; Federación Argentina de Municipios. ISBN: 987-558-002-3.
- 12.- Tauber, F. (2006). Gestión universitaria.
- 13.- Tauber, F. (2007). Informe anual estadístico de indicadores de la Universidad Nacional de La Plata 2006.
- 14.- Tauber, F., Sánchez, M (2002) Programa Observatorio de Calidad de Vida. Estrategia de Desarrollo Regional. Revista: Boletín Informático da CORI; año 8, no. 46. Evento: IV Jornada Científica da AUGM sobre Medio Ambiente (28 al 31 de octubre de 2001).
- 15.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 16.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2003) Planificación estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).

- 17.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
- 18.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 19.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO - 1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3.
- 20.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Ortúzar, M.; Lafosse, L. (2005). La planificación estratégica participativa en la escala regional: la experiencia de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata. Evento: VII Seminario de RedMuni: "La gestión local en Argentina: situación y perspectivas" (Universidad Nacional de General Sarmiento, 15 y 16 de septiembre de 2005)
- 21.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000) Los planes estratégicos y los planes de financiamiento. Evento: I Encuentro Regional de Planificación y Gestión Urbana (Junín, año 2000).
- 22.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 23.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.
- 24.- Tauber, F.; Universidad Nacional de La Plata. (2006). Plan Estratégico 2004 – 2007.