

**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.”**

“Parece faltar una visión audaz que se aventure a imaginar el largo plazo. Los debates acerca de la eficiencia podrán ser abordados con mayor legitimidad y pertinencia cuando la universidad se proponga nuevas misiones, objetivos y por qué no utopías”<sup>1</sup>.

Efectivamente, nuestra universidad ya no puede pensarse desde las viejas rutinas que devienen de la historia, sino que deberá repasar ese rumbo histórico y fundamentar ante la comunidad la importancia de su existencia y de su crecimiento como insumo indispensable para alimentar un proceso de progreso endógeno sustentable; y basar su desarrollo en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, el crecimiento económico con equidad, la praxis laboral, la diversidad cultural, el medio ambiente, los derechos humanos y la formación profesional, ética y holística de sus estudiantes, además de la custodia del acceso, la permanencia, la pertinencia, la calidad y la internacionalización de su propio sistema.

“Nuestras instituciones de educación superior deberían fijarse como misión la de edificar una estructura conceptual que permita a los jóvenes ver el mundo... Hoy nos proponemos formar personas para hacer cosas, para desempeñarse, mejor o peor, en el ámbito de lo práctico. Pero los lanzamos a la vida con escasas herramientas para comprender y analizar críticamente su realidad, tan compleja y velozmente cambiante... Además, a las empresas les debería interesar el contar con personas flexibles, dotadas de un pensamiento complejo, provistas de conocimientos amplios –en sus mentes y no en las computadoras – que les permitan hacer asociaciones rápidas entre hechos en apariencia no relacionados”<sup>2</sup>.

Este enfoque del rumbo de la Universidad Pública en la Argentina -además gratuita, autónoma y cogobernada-, la lleva a recorrer un proceso de adaptación permanente para demostrarle a la sociedad: 1) que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar; 2) que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y 3) que se dispone a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo; transformando cada paso dado en un mensaje nítido que la gente debe poder entender con claridad y percibir 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 el terreno nacional, esta misión de la Universidad debe apuntar hacia una triple meta: formar cuadros dirigentes de la sociedad que, junto a su idoneidad cultural y profesional, tengan una elevada conciencia ética y un claro concepto de sus responsabilidades; infundir a sus estudiantes sólidos principios espirituales y morales y, finalmente, irradiar y extender estos ideales hacia todos los ámbitos y niveles del cuerpo social, como faros vigilantes de la auténtica vida del espíritu”<sup>3</sup>.

La universidad pública debe ser cada vez más científica y a la vez más comprometida socialmente<sup>4</sup>, debe formar profesionales de calidad pero educarlos cada vez más en valores; debe estar más relacionada internacionalmente y más involucrada localmente. Las principales tendencias globales muestran una serie de procesos

concurrentes y a veces contradictorios, de democratización, globalización, regionalización, polarización, marginalización, fragmentación, desempleo y barbarización que requieren una respuesta equilibrada, solidaria y comprometida de la universidad que la decida a asumir una responsabilidad política ante estos asuntos, con “la capacidad de poder servir de resguardo a los esquemas identitarios locales y facilitar la inserción de nuestras sociedades de modo efectivo en los sistemas de producción cultural”<sup>5</sup>.

“A la luz de la historia de las universidades, es posible concluir que un buen gobierno universitario es el que mejor se ocupa del conocimiento, de su producción, difusión y aplicación. Es el que mejor y de modo más excelente se ocupa de la formación de profesionales, intelectuales, científicos, artistas, poetas, profesores, cuya inserción en el ámbito laboral es reconocida por la calidad de las prácticas, la solvencia académica, la flexibilidad de pensamiento, la solución de problemas, la originalidad de las propuestas y sobre todo por el compromiso férreo con el bienestar general, el bien público y la solidaridad con los más necesitados”<sup>6</sup>.

“La educación superior debe ser considerada un ‘servicio público’ basado en tres principios: la igualdad, la continuidad y la adaptabilidad”<sup>7</sup>, cuyos objetivos centrales sean preservar su autonomía (cogobierno); mejorar su propia calidad (evaluación y acreditación), accesibilidad, permanencia y egreso (inclusión, gratuidad y seguimiento), articulación (nivelación, promoción y orientación), pertinencia e internacionalización (integración), respetando las significaciones de la diversidad, la creatividad y los planteamientos innovadores.

Para esto, la Universidad tiene que afianzar aún más sus vínculos con el Estado, reclamándole que sea el garante y sostén de su autonomía, mientras que el Estado tiene que acercarse más a la Universidad “para mejorar sus procedimientos y potenciar sus capacidades con los recursos que dan el saber y los valores de la modernidad. La Universidad tiene, además, la misión de aportar a la sociedad sus conocimientos y su aptitud para enfrentar y resolver problemas complejos. El cumplimiento eficaz de esa misión es la base para poder desarrollar una relación de pertinencia respecto de las demandas de la sociedad”<sup>8</sup>.

Efectivamente, “las posibilidades de fortalecimiento del sistema universitario dependen, por una parte de la recuperación de la legitimidad del Estado, y por otro de la capacidad de las propias universidades en la generación de propuestas de cambio en los modos de generación de conocimiento, su transferencia y gestión de sus estructuras político-administrativas, de modo que les permita reconstituir los lazos sociales internos, y con la sociedad civil y política, recuperando su identidad en esta articulación”<sup>9</sup>.

Sin embargo, esta sociedad del conocimiento y la información, reclama de la Universidad no sólo conocimiento avanzado (ciencia y tecnología) sino también calidades relacionadas con la gestión del mismo. “Las universidades hoy están en condiciones de saber que en el mediano y largo plazo se seguirán necesitando gestores del conocimiento y portadores de cultura universitaria, de valores asociados a la importancia del saber técnico y a la ética de su uso, y ese es el núcleo de valores, conocimientos y destrezas básicos que las universidades deben transmitir, independientemente de los avatares del mercado de profesionales y de la situación en que se hayan articulado los distintos temas de investigación y promoción de las ciencias”<sup>10</sup>.

“La universidad no puede eludir su responsabilidad de ser una ‘organización inteligente’: es decir una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro”<sup>11</sup>. Y en ese derrotero, debe tener presente que los fenómenos de influencia creciente, desde las últimas décadas del siglo XX, en el desarrollo de la enseñanza, la investigación y transferencia, la extensión, la integración institucional y la administración y gestión en universidades como la nuestra son: la discusión presupuestaria y sus dificultades, la evaluación de la calidad; el surgimiento y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación; y la integración regional e internacional.

Estos fenómenos exigen hoy una nueva estructura y un nuevo estilo de gestión universitaria que, “a diferencia de la ‘administración’ del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regularizadores del Estado y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de ‘gestión’ se vincula más con ‘liderar’ procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos ‘turbulentos’, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión. Estos procesos también están condicionados por tres dimensiones que atraviesan su desarrollo y que deben ser resignificadas desde una crítica política y cultural más profunda: las políticas de financiamiento, las políticas de evaluación/acreditación y las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)”<sup>12</sup> y las políticas de integración e internacionalización.

En esta línea, un plan estratégico de desarrollo institucional –de corto, mediano y largo plazo-, consensuado y gestionado por orden de prioridades, es un dispositivo o instrumento indispensable para una gestión más profesionalizada y cada vez más necesaria en instituciones complejas como la nuestra.

Durante el período 2004 – 2007 se implementó un primer Plan Estratégico de Gestión de la UNLP y en el mismo período se realizaron en la Universidad Nacional de La Plata una serie de debates acerca de los ejes fundamentales para su desarrollo. Estos debates<sup>13</sup> dieron lugar a un conjunto de orientaciones acerca de los temas prioritarios, que se fueron ordenando en cinco áreas temáticas que luego se transformarían en las cinco líneas estratégicas fundamentales del plan estratégico:

1. Responder a la demanda de la sociedad por educación superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública.
2. Apoyar y estimular la creación e investigación científica, tecnológica y artística preservando su calidad, así como facilitar la transferencia de conocimientos y desarrollos que beneficien a la sociedad.
3. Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población.
4. Promover la integración plena de la UNLP con el sistema universitario nacional, regional y mundial, con las instituciones del estado y de la sociedad civil y con los sistemas de vinculación internacional para el desarrollo con participación universitaria.
5. Impulsar la modernización continua de la gestión para sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la UNLP<sup>14</sup>.

Para complementar ese proceso, durante el año 2006 se tomó la iniciativa de construir indicadores cuantitativos que permitieran evaluar el estado de situación y la evolución de nuestro sistema y nos dieran elementos para corregir, reafirmar o acelerar políticas y procesos de gestión universitaria; los que fueron publicados como Anuario Estadístico 2006.

Este segundo documento –Anuario Estadístico 2007-, reafirma nuestra intención de sistematizar una publicación anual de indicadores, que será permanentemente corregida, ajustada y ampliada en función de opiniones e iniciativas que la vuelvan cada vez más útil al conjunto de actores sociales e institucionales, que necesitan de una información precisa de nuestra universidad para tomar decisiones que afectan el progreso de la región, así como –y fundamentalmente- al conjunto de actores universitarios que estudian, investigan, enseñan y gestionan el desarrollo de nuestra institución.

<sup>1</sup> KROTSCH, Pedro, 1999, "Presentación" en *Pensamiento Universitario* n° 8, Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes. (p. 2)

<sup>2</sup> JAIM ETCHEVERRY, Guillermo, 2003, "Universidad y sociedad: relación conflictiva e imprescindible" en *Petrotecnia*, febrero, Buenos Aires: IAPG, pp. 59-61. (p. 61)

<sup>3</sup> HÜBNER GALLO, Jorge Iván, 1963, "Esquema y objetivos de la Universidad Contemporánea" en *Anales de la Facultad de Derecho Cuarta Época - Vol. III - Años 1961 a 1963 - N° 3*, Universidad de Chile. Consulta realizada el 08/09/2007 en la página web de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile: [http://www.analesderecho.uchile.cl/CDA/an\\_der\\_issue/0,1301,ISID%253D21,00.html](http://www.analesderecho.uchile.cl/CDA/an_der_issue/0,1301,ISID%253D21,00.html)

<sup>4</sup> KROTSCH, Pedro, 2001, "Entrevista" en *Fundamentos en Humanidades*, Vol. 2 n° 3, San Luis: Universidad Nacional de San Luis. pp. 142-148. (p. 142)

<sup>5</sup> CERISOLA, Juan Alberto, 2007, "Discurso del rector de la Universidad Nacional de Tucumán" en *Ejes para un debate sobre educación superior Módulo 1*, CEUES, Centro de Estudio sobre Universidad y Educación Superior (compilador) Tucumán: EDUNT, Universidad Nacional de Tucumán. (p. 18)

<sup>6</sup> MOLLIS, Marcela, 2007, "En Argentina: crisis de sentido. Refundar la UBA" en *Le Monde diplomatique* n° 99 de Septiembre de 2007, Buenos Aires: Capital Intelectual S.A. pp. 6-7. (p. 9)

<sup>7</sup> SPU, 2007, *Documento para el debate*, (inérito) Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (p. 1)

<sup>8</sup> PUGLIESE, Juan Carlos, 2003, "Presentación" en *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*. Editor: Juan Carlos Pugliese, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, pp.11-15. (p. 12)

<sup>9</sup> CERISOLA, Juan Alberto, 2007, *Op. cit.* (p. 20)

<sup>10</sup> PEÓN, César E., 2003, "Los Sistemas de Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento" en *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*. Editor: Juan Carlos Pugliese, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, pp. 16-35. (p. 34)

<sup>11</sup> DONINI, Ana María C. de y DONINI, Antonio O., 2004, "La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas" en *Los desafíos de la Universidad Argentina*, Osvaldo Barsky, Mabel Dávila y Víctor Sigal (coordinadores), Buenos Aires: Siglo XXI editores, pp. 305-341. (p. 313)

<sup>12</sup> DONINI, Ana María C. de y DONINI, Antonio O., 2004, *Op. cit.* (p. 314)

<sup>13</sup> La síntesis de las jornadas y la mayoría de las versiones taquigráficas se pueden revisar en la página web de la UNLP [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

<sup>14</sup> PE UNLP, 2006, *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 / Mayo 2007*, La Plata: EDULP y consulta realizada el 11/10/2007 en la página web de la UNLP: [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

## 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. (2008). Informe anual comparado de indicadores de la UNLP correspondiente al año 2008
- 15.- Tauber, F. (2008). Introducción al Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP 2008
- 16.- 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
- 17.- 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).
- 18.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.

- 19.- 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).
- 20.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
- 21.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 22.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO - 1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3.
- 23.- 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)
- 24.- 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).
- 25.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 26.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.
- 27.- Tauber, F.; Universidad Nacional de La Plata. (2006). Plan Estratégico 2004 – 2007.