

## Texto de presentación del Anuario Estadístico 2009

Prof. Dr. 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 democratización en el acceso a la información, cumple un rol central en acrecentar la responsabilidad social de la Educación Superior y su contribución a la erradicación de la pobreza, al desarrollo sustentable y al progreso en el alcance de las metas de desarrollo consensuadas en el ámbito internacional. Las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación), por ejemplo, presentan nuevas oportunidades para acceder y difundir los resultados de la investigación científica, las innovaciones en enseñanza / aprendizaje, los nuevos abordajes en el servicio a la comunidad y para ampliar, tanto el acceso a una educación superior pertinente y de calidad, como la permanencia basada en una participación exitosa que concluya con la culminación de los estudios.

En esa línea, la Segunda Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por la UNESCO en París, en Julio del 2009, consolidó un conjunto de aspectos fundamentales tales como:

1. *"La educación superior en tanto bien público es responsabilidad de todos los actores involucrados, especialmente los gobiernos.*
2. *Frente a la complejidad de los desafíos globales presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que presenten múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, y nuestra habilidad para responder a ellas.*
3. *Las instituciones de educación superior, a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica, deberían incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, lo cual contribuye al logro del desarrollo sustentable, la paz, el bienestar y los derechos humanos, incluyendo la equidad de género.*
4. *La educación superior no sólo debe proveer de competencias sólidas al mundo presente y futuro, sino contribuir a la educación de ciudadanos éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia.*
5. *Existe una necesidad de mayor información, apertura y transparencia en relación con las diferentes misiones y desempeño de las instituciones individuales.*
6. *La autonomía es un requisito necesario para cumplir las misiones institucionales a través de la calidad, la pertinencia, la eficiencia y transparencia y la responsabilidad social"<sup>1</sup>.*

La información, entonces, se confirma como un insumo estratégico para gestionar el desarrollo de las universidades y para aportar desde éstas al desarrollo de la Comunidad.

---

<sup>1</sup> CONFERENCIA MUNDIAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 2009, Borrador Final del Preámbulo, comunicado el 8 de julio de 2009 "Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo". UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009.

Gestionar el desarrollo de las universidades, por su parte, significa gestionar el conocimiento, lo que implica reconocer que “la Universidad tiene dos productos fundamentales: sus graduados y el conocimiento que generan sus investigadores. Ambos deben ser objeto de una gestión que los haga socialmente productivos”<sup>2</sup>.

Sin embargo, el criticado perfil profesionalista de nuestras universidades acentúa en su formación los rasgos de un graduado alejado de asumir roles dirigenciales y de emprendedor de iniciativas propias y limitándolo en respuestas estrictamente asociadas a su campo de conocimiento, muchas veces con escasa renovación y superación y por lo tanto cada vez más obsoleto. Invertir esa ecuación curricular, dotándolo de las herramientas, ayudándolo a fundamentar esa convicción y proporcionándole elementos para su formación permanente, puede transformar en positivo ese perfil y ensanchar su visión de los valores necesarios de preservar en la sociedad, su campo de acción y sus posibilidades de asumir un mayor compromiso social como motor de desarrollo.

Esta condición asociada a la gestión institucional de las universidades, indica que “la gestión del conocimiento es un proceso sistemático que se basa en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar en forma cooperativa, los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor”<sup>3</sup>. “La gestión por el conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización”<sup>4</sup>.

Estos activos intangibles, por su parte, “tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual. Se consideran activos intangibles, las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo... por lo que el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual”<sup>5</sup> que en el caso de una Institución como la Universidad Pública, se transforma además, en Capital Social.

Los actuales sistemas de dirección, organización, administración y gestión de las universidades se convierten, en muchas ocasiones, en poco eficaces y operativos para hacerse cargo de estos procesos complejos en un contexto cambiante, con recursos finitos, expuestos a tantas y tan diversas presiones, muchas devenidas de las características propias del sistema universitario en el “que los grupos que lo conforman demandan con intereses contrapuestos”<sup>6</sup>.

Efectivamente, “los modelos de organización y gestión actuales fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable”<sup>7</sup> (UZ, 2001: 3). Por lo tanto, “no cabe duda que la universidad sudamericana requiere hoy un nuevo tipo de ‘administradores (y gestores) simbólicos’. No aludimos aquí al sentido operatorio que imponen las nuevas tecnologías de la información o las nuevas técnicas gerenciales. Pensamos más bien en el hecho de que las complejidades que enfrentamos requieren cualidades especiales para situarse en el plano de las políticas de conocimientos, de los desafíos culturales y sociales que han de definir el destino de nuestros pueblos a los que nos debemos como parte de nuestro compromiso ético e institucional”<sup>8</sup>.

Hablamos de ‘gestores’ más que de ‘administradores’ y afirmamos que “la gestión educativa se diferencia de la administración porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen (de la gestión) del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, y no necesariamente genera respuestas”<sup>9</sup>.

En ese sentido, “la gestión universitaria puede ser una función decisiva para la renovación de nuevas instituciones y para definir las políticas de conocimiento al servicio del desarrollo en América del Sur... Esto nos obligaría a pensar cómo se articulan los aspectos epistemológicos, administrativos, políticos, institucionales, económicos y pedagógicos de la universidad”<sup>10</sup>, es decir a pensar la gestión universitaria en los alcances de su desempeño y de su rol

---

2 VEGA, Roberto I., 2005, “Desafíos de la gestión universitaria” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II*, Efrón, Marcelo y Vega, Roberto I. (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. P. 253 pp 236-256

3 PASSONI, Lucía y ZANFRILLO, Alicia, 2005, “El rol de las herramientas TI en un modelo de gestión del conocimiento en los departamentos académicos” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. P. 182 pp 181-189

4 DE BONA, Graciela y DI DOMÉNICO, Adriana, 2005, “Activos intangibles en organizaciones de Educación Superior: Medición e indicadores de Capital Intelectual” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. P. 78 pp 78-89

5 DE BONA, Graciela y DI DOMÉNICO, Op. Cit. P. 79

6 GONZÁLEZ, Manuel, 2005, “El presupuesto en la administración de la organización universitaria” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. P. 107 pp 107-118

7 UZ, UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, 2001, “Por la Planificación Estratégica hacia la Dirección Estratégica”, Consulta realizada el 25/07/2009 en la página web UNIZAR [http://www.unizar.es/plan\\_estrategico/rfuz/](http://www.unizar.es/plan_estrategico/rfuz/)

8 PÉREZ LINDO, Augusto, 2005, “Los administradores universitarios y el legado de Prometeo” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. P. 197 pp 190-197

9 GORGONE, Hugo y ZAMBONI, Liliana, 2005, “Propuestas innovadoras en la gestión académica” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. P. 245 pp 245-254

10 PÉREZ LINDO, Augusto, Op. Cit. P. 197

social en un contexto de globalización y desequilibrio, en el cual las sociedades actuales redefinen sus territorios y culturas generando nuevos paradigmas; algunos tecnológicos comunicacionales, tales como los cambios tanto en la noción del espacio -con la relatividad de la presencialidad-; como del tiempo -con la comunicación online en forma permanente (con un alcance diferente del aquí y del ahora, de lo público y de lo privado, de lo propio y de lo común)-; y otros socio culturales tales como la aceleración en la producción de conocimiento por un lado y el desempleo y la marginación de los jóvenes por otro.

Para pensar la gestión universitaria enfocándola en esa dirección, se impone comprender que “la Universidad Argentina es la única organización autogestionada en nuestro medio y un modelo decididamente escaso en el mundo pos caída del Muro de Berlín. En consecuencia se observa que quienes dictan las normas son los mismos que a renglón seguido deben acatarlas, conservando el poder suficiente para modificarlas”<sup>11</sup>.

Estos aspectos demuestran a la Universidad como una organización muy particular y una institución compleja de gestionar en la que “el carácter institucional penetra la vida organizacional desde su orientación hasta los actos rutinarios. Por ello, la gestión tiene un impacto determinante sobre la posibilidad de alcanzar la unidad, más allá de la multiplicidad de disciplinas, actividades y funciones, superando las fuerzas centrífugas y haciendo un uso productivo de su interacción en el marco de la diversidad. Es decir, la gestión institucional excede la gestión organizacional”<sup>12</sup> pues incorpora esos valores que enunciamos al inicio del párrafo y “pone en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la formulación de diagnósticos y la elaboración de políticas, la promoción de la innovación, el diálogo con actores relevantes, el estímulo a la participación y la concertación y la implementación de acciones”<sup>13</sup>; expresando su eficacia en la gobernabilidad, en la unidad armónica y sinérgica, en la preservación de su identidad y en su progreso.

“La construcción institucional es un proceso que lleva tiempo y que requiere diálogo. Es, además, acumulativo, asentado en la memoria, la reflexión institucional y el pensamiento crítico, pues el cambio no es la sumatoria de actos discretos sino encadenados. Ello implica aprendizaje colectivo, espacios de diálogo, sistematización del conocimiento, acumulación de capacidades analíticas e instrumentos para activar y orientar los procesos de planeamiento, monitoreo y evaluación, con tecnologías y sistemas de información, mecanismos que faciliten la comunicación y una gestión orientada por el mejor conocimiento disponible”<sup>14</sup>.

Yendo en esa línea, la gestión de la universidad debiera ser “un proceso que parte de una planificación democrática (discutida y negociada con los distintos sectores pero sin miedo a la toma de decisiones por quienes pueden y deben tomarlas); prosigue con una evaluación continua que detecte los errores para subsanarlos”<sup>15</sup>; y depende del consenso del conjunto de su comunidad, y de “la capacidad del gobierno y de la administración de la institución de alcanzar los objetivos institucionales en el marco restrictivo y condicionante que imponen las regulaciones del Estado”<sup>16</sup>, para reciclarse y producir un proceso continuo que respeta estos pasos.

*“La gestión estratégica supone la existencia de un conjunto, a veces no explicitado, de elementos que, más que simplemente articulados e interdependientes, deben ser definidos por derivación: 1. Un diagnóstico de situación actual del contexto que envuelve al sistema y la explicitación de las relaciones de causalidad que determina sobre él. 2. Un diagnóstico (actual) del sistema y de sus componentes. 3. Una caracterización del escenario (futuro) deseado que debe alcanzar el contexto y de las implicancias que tiene sobre el sistema. 4. Una derivación, a partir de los elementos anteriores, de la imagen (futura) deseada del sistema. 5. La concepción de indicadores y criterios para la Gestión Estratégica que indiquen, vía su monitoreo, el grado de adherencia del sistema (y del estado en que se encuentra) a su imagen (futura). 6. Herramientas de Gestión Estratégica del sistema y de sus componentes coherentes con los demás elementos, capaces de indicar las direcciones de cambio a ser operativizadas en cada etapa del proceso de implementación”<sup>17</sup>.*

Es así que en cumplimiento de ese derrotero, avanzamos este año en la cuarta publicación consecutiva de indicadores comparados de insumos, procesos y resultados de la gestión estratégica institucional de la Universidad Nacional de La Plata, con la intención de aportar datos precisos a los fundamentos de cualquier debate, investigación o gestión que apunte a lograr una mejor Universidad Pública.

11 VEGA, Roberto I., Op. Cit. P 227

12 MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto, 2003, “La Gestión universitaria: desafíos para las disciplinas organizacionales y administrativas” en la revista Ecos de Grado y Posgrados 2º Ciclo: Año 1 – Número 0 – Sep – Dic / 03, La Plata: Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. P 27 pp. 26-30

13 MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto, Op. Cit. P 27

14 MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto, Op. Cit. P 30

15 UZ, UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, Op. Cit. P 5

16 GARCÍA de Fanelli, Ana María, 1998, Gestión de las Universidades Públicas, La experiencia internacional, Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias, SERIE Nuevas Tendencias P 16

17 DAGNINO, Renato, 2003, “Conferencia Inaugural” en Las Miradas de la Universidad. Tercer Encuentro Nacional. La Universidad como objeto de investigación, Krotsch, Pedro (compilador), La Plata: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación UNLP, Ediciones Al Margen, Colección Universitaria. P 37 pp 35-55

## 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. (2008). Prólogo al Anuario Estadístico 2007
- 18.- Tauber, F. (2009). Discurso de lanzamiento de campaña del Dr. Arq. Fernando Tauber para la presidencia de la UNLP (período 2010-2014).
- 19.- 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).
- 20.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 21.- 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).
- 22.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
- 23.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 24.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO - 1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3.
- 25.- Tauber, F.; Universidad Nacional de La Plata. (2009). Anuario estadístico 2009. Informe anual comparado de indicadores de la UNLP.
- 26.- 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)
- 27.- 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).
- 28.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 29.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.
- 30.- Tauber, F.; Universidad Nacional de La Plata. (2006). Plan Estratégico 2004 – 2007.