



por Fernando Tauber

LOS DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA¹

Desde su función de Director del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, el Arquitecto Fernando Tauber, quien además ocupa el cargo de Secretario General de dicha institución, nos ha permitido difundir estas reflexiones de su autoría, que forman parte del documento base del plan. Una línea de este ensayo nos releva de cualquier otra introducción:

"...Las comunidades afrontan, en este inicio de siglo-milenio, una etapa de cambios y necesitan formular sus propias utopías"

La definición del contexto

La agenda de nuestra sociedad no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. Cambió drásticamente el contexto nacional, en el que una fuerte crisis de representatividad transforma las instituciones del Estado y de la sociedad civil, quitándoles y reasignándoles roles para los que no siempre están preparadas.

También hay cambios estructurales y constantes en la región y el mundo; por lo tanto, tampoco son los mismos, los escenarios micro regionales y locales. La economía globalizada horizontalizó, sin embargo, los vínculos entre las comunidades. Su búsqueda ya no es solamente reemplazar la dependencia por la independencia sino y fundamentalmente ahora, formar parte de un sistema cada vez más interdependiente. Conviven en el mundo conjuntos territoriales que definen contextos que se superponen e interactúan, produciendo una paradójica sinergia que los alimenta y consolida y que es necesario comprender: uno global, definido fundamentalmente por la economía, las

comunicaciones y la información, otros macro regionales que apuntan a una suerte de globalización regional, con cada vez mayor libertad en la circulación de servicios y personas y las realidades nacionales y micro regionales, con identidades políticas, ambientales, sociales y económicas muy particulares, con tendencia a una progresiva fragmentación, como forma de defender los valores locales ante el fenómeno global; pero también a una creciente predisposición a las alianzas y sociedades institucionales y territoriales.

Las comunidades afrontan, en este inicio de siglo-milenio, una etapa de cambios y necesitan formular sus propias utopías -"Sólo las épocas críticas inventan utopías" escribía Octavio Paz- y éstas deberán basarse en definiciones fundamentales: Es verdad que como conjunto, conforman un escenario interdependiente y de vertiginosa dinámica, pero deben esforzarse por preservar su identidad y básicamente por asumir el desafío de identificar por sí mismas, los caminos adecuados para lograr prosperidad; pues serán esos rasgos

propios y distintivos los que les otorgarán un carácter único en el mundo global y se convertirán en su mayor ventaja competitiva sostenible.

En este período, los cambios ya no sólo son necesarios, sino que son inevitables. Ninguna comunidad, institución o empresa puede administrar la posibilidad de cambiar, su única alternativa, no obstante, es intentar liderar el cambio en aquellos aspectos que la tengan como protagonista y la Universidad Pública en la Argentina, debe protagonizar ese desafío.

La Universidad se encuentra en inmejorables condiciones de protagonizar tal proceso de cambio, así como también de adaptarse y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, pues cuenta con el capital fundamental para esa tarea: los recursos humanos y el conocimiento científico-técnico. El desafío consiste en movilizarlos e integrarlos a través de una adecuada estrategia que le permita profundizar su inserción en la comunidad. *"La universidad es un sistema social y cultural altamente com-*

Fernando Tauber

Es argentino, arquitecto egresado de la Universidad Nacional de La Plata, es Secretario General de la UNLP, profesor de Planeamiento Físico en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Director de la Carrera de Gestión de Recursos Humanos para Instituciones Universitarias y del Proyecto Institucional Plan Estratégico de Gestión de la UNLP. Fue director, subsecretario de obras y servicios públicos y de planeamiento municipal en La Plata, asesor de municipios y provincias en ámbitos ejecutivos y legislativos, coordinador ejecutivo en programas de financiamiento a municipios desde el gobierno nacional, director de asuntos municipales y secretario de extensión universitaria en la UNLP. Dirigió planes estratégicos, estudios particularizados de planificación, gestión, capacitación y reconversión institucional en unos 80 municipios y regiones -contratado por convenio o concurso como consultor nacional o internacional del CFI, PNUD, BID, BIRF, Ministerio del Interior, ONGs de cooperación internacional, gobiernos provinciales y numerosos gobiernos municipales-. Estos estudios y consultorías, fueron publicados en más de treinta libros, obteniendo unos 30 premios y distinciones en concursos de diseño, arquitectura y planeamiento. Su labor universitaria docente, de investigación y de extensión va en la misma dirección: como profesor titular y adjunto en el grado y en el posgrado, creando y dictando módulos de planificación estratégica y herramientas de gestión institucional y comunitaria en maestrías y otros cursos en universidades nacionales y de otros países.

plejo, donde el pasado, el presente y el futuro se conjugan. Una universidad del siglo XXI resume todo su pasado educativo, cultural y científico y lo proyecta al futuro sin perder su esencia."

La respuesta de la Universidad

"...cientos y cientos de tecnologías son necesarias para el normal desarrollo y funcionamiento de cualquier sociedad moderna y el centro de esas tecnologías se encuentra en conocimientos radicados exclusivamente en las universidades y no se hallan en ningún otro sitio que no sea la Universidad"...."No hay un sólo adelanto tecnológico de los últimos 50 años que no tenga como origen algún descubrimiento hecho en alguna Universidad"...."De ahí, que las universidades sean, fundamentalmente, el reservorio intelectual de las naciones. Y cuando son libres, cuando predominan en ellas el pluralismo, la libertad, el disenso, se transforman en el foro adecuado para la discusión de los grandes problemas nacionales."

"...La Universidad..., con todas sus falencias, con todas sus imperfecciones, con todos sus defectos;"... "está en condicio-

nes de cumplir no sólo con el rol de crear, conservar y transmitir conocimiento -que lo hace- sino también con ese otro más importante: el de servir de gran foro de debate para los grandes problemas nacionales, el de ser la gran consultora de la nación, de la provincia, de los municipios, tanto para los problemas grandes como para los pequeños y el ámbito en el cual puedan discutirse las conveniencias, las ventajas, las desventajas, lo aconsejable o no de tal o cual tecnología". La Universidad sigue siendo para la sociedad, una institución de prestigio. Esa confianza de la sociedad y del Estado se convierte en un capital diferencial que crea expectativas y predispone favorablemente a los diversos actores sociales hacia las propuestas generadas desde el ámbito de la educación superior.

La Universidad, por lo tanto, debe asumir la responsabilidad de interpretar, participar y aportar a ese proceso de cambio, actuando a la vez en todos los conjuntos que le impone el contexto y a los que hicimos referencia y debe, por lo tanto, crear nuevos espacios de

conocimiento para contener la complejidad de cada una de estas exigencias, que interpreten que el concepto de "lo único" es para la necesidad y no para los medios que permitan satisfacerla y así poder aportar a darle respuesta en un ámbito de excelencia.

Sin embargo, deberá prestar especial atención al territorio que influencia directamente, del que se nutre y con el que convive. Deberá mancomunarse con él y con su propia comunidad, demostrando día a día que es una herramienta imprescindible para el desarrollo colectivo y un insumo estratégico para el progreso del conjunto. *"Lo que está en juego es la confianza de la sociedad y del estado en la Educación Superior, como uno de los medios para promover el desarrollo humano, fortalecer la identidad nacional y asegurar la autodeterminación"*.

La Universidad Reformista -pública, gratuita, autónoma y cogobernada-, sólo perdurará y se seguirá construyendo, funcionando -y éste deberá ser el punto de partida de cada propuesta-;

12

pero también se debe adaptar, 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 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 la gente debe poder entender con claridad y decodificar como un compromiso con la superación de sus problemas, como un aporte a la construcción de un proyecto colectivo y como un beneficio directo, multiplicando los inmediatos o cercanos y defendiendo con fundamentos claros los mediatos, los de más largo plazo y aquellos devenidos de la mera lógica de la vida universitaria. *"Se requiere una nueva visión que combine las exigencias de la Universidad del aprendizaje superior con el imperativo de mayor pertinencia, con el fin de responder a las expectativas de la sociedad en la que funciona....Esta visión refuerza los principios de libertad académica y autonomía institucional y, al mismo tiempo, enfatiza la responsabilidad de la enseñanza superior frente a la sociedad"*.

Los nuevos desafíos

El vínculo entre los conjuntos que definen la dinámica de la sociedad, con los cambios necesarios e inevitables y la necesidad de liderarlos, instalan en la Universidad la exigencia de generar y potenciar desafíos inminentes y fundamentales, destinados a contribuir a globalizar la educación, articulando la pertinencia con la equidad y el acceso y a afianzar los vínculos con la sociedad que integra, proporcionarle nuevos objetivos y condicionar el perfil de su gestión". Al menos tres adquieren hoy particular significado: **la formación** (en un sentido mucho más amplio e inte-

gral que el de la formación de grado y posgrado, tal como muchos la vienen concibiendo), **la integración** (con una comprensión del momento que abarca que la asistencia, la transferencia y la participación de la universidad, pero que las trascienda, acentuando la idea de formar parte de la sociedad) y la **calidad** (entendida como insumo estratégico que involucre la pertinencia, la excelencia, la actuación demostrativa, el monitoreo -seguimiento y control- y la tutoría de los procesos; pero que se defina como marca ineludible del ser universitario, de la gestión de su institución y fundamentalmente de las posibilidades de progreso de nuestra sociedad).

Primer desafío: La formación y orientación del individuo en la Sociedad del Conocimiento: *"Educación para todos a lo largo de toda la vida"*. En el mundo, nace y crece en forma acelerada la Sociedad del Conocimiento y para que la Argentina forme parte, la Universidad debe consolidar su cometido esencial de producir pensamiento creativo y crítico y generar aptitudes prácticas para aplicar conocimiento, *"La Universidad debe ser formadora de individuos capaces, aptos para seguir mejorando por sí mismos y para insertarse como elementos útiles y factores de superación en el tejido social"*.

Es misión de la Universidad Pública, lograr que todos los habitantes tengan oportunidades de progreso a partir del conocimiento y esta responsabilidad sustancial la instala como protagonista de uno de los cambios fundamentales que definen el nuevo contexto y la obliga a liderarlo, porque transitamos un proceso de fuerte contracción en la oferta de trabajo tal como la concebíamos hace apenas un lustro: hoy, en los

albores del milenio, la mano de obra ocupada, artesanal, oficiosa, manual y masiva, desaparece aceleradamente, pero a pesar de su creciente expulsión del sistema de trabajo, aún en los países centrales, los recursos más escasos y buscados en cualquier organización son las personas preparadas.

La concentración de capital, los nuevos modos de producción -las comunicaciones en particular- y la aceleración de los avances científicos en general, apuntan a aumentar eficiencia y productividad, reemplazando la "vieja" mano de obra con tecnología y esto genera la necesidad de contar con cada vez más conocimiento versátil para poder construir una sociedad con oportunidades de progreso.

Los trabajadores del conocimiento deberán saber de su tarea más que nadie dentro de su organización, aún más que sus jefes, de lo contrario, su utilidad será relativa y por lo tanto se volverán vulnerables y prescindibles. El conocimiento pasa a ser un insumo estratégico para agregar valor a cualquier iniciativa, determinante para poder progresar y su escasez o insuficiencia genera una nueva forma de exclusión que se suma a la de nuestros eternos marginales, tal es la que no permite acceder al individuo a las oportunidades que pueda tener o generar nuestra sociedad, aún cuando ésta cuente con una estrategia de desarrollo con objetivos claros, con prioridades claramente identificadas, con un sector público con voluntad de comprometerse y con un sector privado e institucional con la intención de involucrarse.

Cambian las prioridades de la gente y por ahora, las preocupaciones sociales del individuo se ven superadas por las

preocupaciones individuales y elementales de la sociedad: la igualdad de oportunidades se transforma en una utopía inalcanzable si no existe una sociedad con altos niveles de conocimiento y capacidad generalizada de generar en forma permanente y natural nuevas habilidades. El resto, por el contrario, tiene grandes dificultades para acceder a un trabajo calificado, simplemente porque no está capacitado.

Si la Argentina aspira a ser un país próspero e inclusivo, uno de los mayores problemas que enfrentará en los próximos años será la elevada proporción de población en edad laboral que carece de las calificaciones laborales mínimas para obtener un empleo digno en la economía moderna. La necesidad social de esta nueva relación instala a la Universidad en un nuevo protagonismo que pueda interpretar la velocidad de los cambios y la mayor complejidad de las organizaciones.

"En 1960 el número de estudiantes universitarios en el mundo era de 13 millones y en 1995 había aumentado a 82 millones". La multiplicación por seis en 35 años -muy importante si se lo compara con el del crecimiento de la población mundial en el mismo período- lleva a que, en 1995, los estudiantes universitarios constituían el 16.2 % de los jóvenes entre 18 y 22 años que habitaban en el planeta."

"De acuerdo con lo anterior, la población estudiantil aún podría crecer considerablemente si todos los jóvenes con edad de cursar estudios terciarios efectivamente lo hicieran, lo que aparece como cada vez más necesario dado el proceso de creciente especialización del trabajo al que asisten las sociedades actualmente."

"...El crecimiento acelerado del número de personas capaces de crear conocimiento, es uno de los principales motores que impulsan la expansión sostenida del ritmo de generación de nuevos conocimientos que hoy está transformando las sociedades."

"La mayor relevancia del conocimiento genera un contexto de nuevas demandas planteadas por las sociedades a las universidades. Este fenómeno ha sido definido por la UNESCO", en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998, París) como "demandas sin precedentes". Las mismas son múltiples y tanto más intensas cuanto más desarrollada es la sociedad."

"La primera es la demanda por acceder a la educación superior. En efecto, el futuro (empleo, salario, oportunidades de todo tipo) impone a los jóvenes la necesidad de avanzar en el sistema educativo formal todo lo que sea posible."

"La segunda es la demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quien hoy recibe un título universitario sabe que si quiere permanecer activo en su actividad deberá asistir periódicamente a los ámbitos universitarios para actualizar sus conocimientos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales pues las adquiridas inicialmente habrán quedado obsoletas."

"La tercera es la demanda para que las instituciones de educación superior participen como actores destacados en los "sistemas nacionales de innovación" que es el escenario en el cual los nuevos conocimientos se transforman en avances productivos y en mayores logros sociales."

"La cuarta demanda alude a la afirma-

ción de las identidades nacionales y regionales en un contexto en el cual las comunicaciones, acentúan como nunca antes la dimensión mundial de los acontecimientos"¹¹.

Estas demandas se localizan sobre las instituciones de educación superior y promueven dentro de éstas, transformaciones profundas, fenómeno que hoy se está procesando en el mundo y al cual Argentina y la Universidad Nacional de La Plata no son ajenas.

El desafío es ensanchar y versatilizar el compromiso de la Universidad en la transferencia de conocimientos, incorporando nuevos sectores al contacto universitario, diseñando los mecanismos adecuados para generalizar estos procesos y aprovechando cada etapa formativa como un ciclo que permita aumentar la competitividad individual para insertarse activamente en el mercado de trabajo.

"Debemos formar profesionales e investigadores para el ejercicio de su función de ciudadanos y aún más, de dirigentes natos de una sociedad que espera y necesita tanto la calidad de sus conocimientos técnicos como la bondad de su concepción ética, política o religiosa del mundo. Como dice Antonio Porchia, Quien no sabe creer, no debería saber"¹².

Segundo desafío: La integración y cooperación institucional en la formulación de estrategias concertadas para un desarrollo sustentable y de tecnologías para gestionarlas.

"La Universidad Pública no debe desarrollar sólo un proyecto académico, debe constituirse como un proyecto socio - político que se centre en la formación de un recurso humano que se



caracterice por tener capacidad de impulsar el cambio; por asumir una actitud de liderazgo en ese cambio y por lograr consolidarse como un sector social que, desde la reflexión y la crítica, le aporte ideas y soluciones a los problemas sociales que signan nuestro país" ¹⁴

La Universidad Nacional de La Plata siempre mantuvo fuertes vínculos con otras universidades y con las comunidades del país y la región y en particular en su zona de mayor influencia, a través de sus Unidades Académicas, atendiendo a sus demandas específicas; sin embargo, hoy la conformación del contexto es diferente y reclama relaciones estructuradas y orgánicas que acentúen el sentido estratégico de estos vínculos e incorporen otros actores sociales, del Estado y de la cooperación regional e internacional, que interpreten objetivos, identifiquen prioridades, puedan aprovechar oportunidades y permitan en la respuesta, un aprovechamiento integral de todo el potencial universitario.

Pero sólo puede identificarse una oportunidad si existe una estrategia, si no, sólo será una distracción y sólo puede diseñarse una estrategia si existe un objetivo y algunas certidumbres sobre las cuales basarla. Tener esa certidumbre en un momento signado por la incertidumbre, significa tener conocimiento de las tendencias, de los cambios que se producen y sobre todo, estar preparados para afrontarlos.

Los gobiernos en particular y las empresas e instituciones de la Sociedad Civil en general, en cualquiera de sus niveles, además de buenos administradores, deben ser conductores o participar en las decisiones fundamentales que definen los destinos de su comunidad y deben gerenciar su propio destino -esto

también le toca a la Universidad en donde las decisiones que tome hoy afectarán su futuro y el de la región en las próximas décadas.

Deberán innovar y desarrollar su capacidad de iniciativa en forma permanente para poder permanecer y más aún para progresar. Pero en un proceso en el que es necesario imaginar modelos, encontrar caminos y crear los medios a medida que se protagoniza; sin información y capacidad de análisis que la transforme en conocimiento, sin tecnología que permita utilizarlo a tiempo y por lo tanto sin profesionalismo condicionado por una base conceptual clara, que defina, delimite y condicione estas herramientas, es cada vez más difícil producir resultados que en términos sociales signifiquen progreso generalizado y crecimiento con equidad.

Además, las tecnologías que tienen la mayor influencia en el buen desarrollo de las instituciones -y también de las empresas- están fuera de su campo gerencial y por lo tanto el desarrollo de habilidades en su propia organización para aprovecharlas es inexistente, simplemente porque no las conocen.

Estos aspectos anuncian el campo apasionante en el que la Universidad define su rol y señalan la evolución de un proceso que comienza con un conocimiento preciso de la realidad en cuestión y de su contexto y con la necesidad de definir objetivos propios y compatibilizarlos con objetivos comunes, en procesos de concertación que sepan generar consenso entre los diversos actores sobre esos objetivos (y contener los discensos y objetivos particulares) en cuanto al rumbo a seguir por una sociedad. Este proceso continúa en la identificación de prioridades que lo ordenen,

comenzando por los factores que, al mismo esfuerzo, produzcan un efecto positivo y solidario mayor, y que hoy, condicionado por la competitividad en el contexto y por la complejidad de las variables que participan, debe definir parámetros de calidad que vuelvan sustentable la estrategia para lograr el progreso aspirado. Ante este panorama, sin duda, *"la Educación Superior y otras instituciones y organizaciones académicas, representan un factor necesario en el desarrollo y la aplicación de estrategias y políticas de desarrollo"*

Tercer desafío: La competitividad individual, institucional y social, basada en la calidad.

*"Hace falta mucho más energía y trabajo para pasar de la incompetencia a la mediocridad, que de un desempeño de primera categoría a la excelencia"*¹⁵.

Quizás la primera definición de calidad en un mundo globalizado y sobre todo en una sociedad de masas que consume, esté dada por la falta de quejas. Sin embargo, éste es un parámetro demasiado blando en el contexto de competitividad en que se debate la sociedad del conocimiento, que exige que la calidad esté definida por la satisfacción manifiesta de sectores cada vez más importantes. Y por supuesto que no estamos hablando solamente de productos -incluyendo aquellos que una universidad pueda generar-, aún en el sentido más amplio del término: estamos hablando fundamentalmente de calidad de vida y acciones para ayudar a reducir las grandes asimetrías sociales y económicas. En el mundo global, la "competitividad" ha dejado de ser un concepto aplicado exclusivamente a los actores económicos, para extenderse a la sociedad en su conjunto a partir del funcionamiento armonioso e integrado de sus individuos e instituciones.

Nuestra sociedad deberá buscar su progreso por esa vía y todas sus instituciones tienen que hacer de la competitividad social una meta estratégica, multiplicando fortalezas y resolviendo debilidades, aprovechando oportunidades y asumiendo riesgos.

Sin embargo, las ventajas competitivas que la universidad debe promover, serán las que la sociedad sea capaz de desarrollar - adquirir por sí misma, empezando por el conocimiento y siguiendo por la organización, la creatividad, la confiabilidad, la transparencia, la tecnología, la innovación, la investigación, la información y hasta la consolidación de la identidad. Todos esos aspectos, en un proceso competitivo serán medidos por su calidad.

Quizás alguno de ellos sea necesario construirlos desde su ausencia, a otros consolidarlos y a otros aprender a generarlos, sin embargo, el objetivo final siempre deberá ser el de liderar los procesos. La calidad en nuestra universidad enriquece entonces su significado y alcance con la búsqueda del nivel de excelencia que debe alcanzar toda actividad universitaria, preservando la identidad institucional, la pertinencia de los procesos y la evaluación permanente interna y externa, basada en la necesaria comprensión del contexto.

La universidad *"interpreta el concepto de Calidad como la armonía entre pertinencia y excelencia académica"*¹

*"La forma de organización académica y de gobierno de la institución, los valores y normas que transmite y la modalidad de su transmisión y, finalmente, el impacto que ejerce y se propone ejercer sobre la sociedad a través de su acción académica de docencia, producción científica, servicios y transferencia y los ideales sociales y culturales que encarna y promueve, son los aspectos a tener en cuenta para la construcción del modelo de calidad y su evaluación, porque es menester que exista pertinencia entre el marco referencial donde se desarrollan los programas universitarios y el abordaje que se hace desde su conceptualización"*².

La construcción de estos desafíos en el ámbito de la Universidad

En relación con la Educación Superior en la Argentina, los fenómenos señalados se han comenzado a manifestar con claridad como inexorables y necesarios hace más de una década atrás y la tendencia es hacia su intensificación. Estos están caracterizados, como expusimos, por el crecimiento y la mayor diversidad de la oferta formativa, por la cada vez mayor integración de la institución al sistema social y por la búsqueda permanente de mejorar su calidad. Asi-

mismo, consideran imprescindible el apoyo y la participación de la Universidad en el proceso de generalización de la enseñanza pública superior. Dotar de estas herramientas y cualidades a cada individuo, a la sociedad actual y a las instituciones y actores que asumen responsabilidades fundamentales, requiere de nuevos esfuerzos y compromisos de cada uno de ellos y en particular del conjunto de la Universidad.

Estos desafíos abren un nuevo espacio que es necesario estructurar para que sea efectivo en el aporte, donde la conceptualización del contexto, la capacidad de adaptarse a los cambios, la participación calificada, institucional y social, en el proceso de concertación que defina y legitime rumbos, el desarrollo generalizado, la transferencia de tecnologías y habilidades acordes al nuevo escenario, la acción demostrativa y el monitoreo de las acciones, que garanticen la calidad y retroalimentación (feed back) de los procesos implementados; se perfilan como los ejes de la reflexión y el debate, pero fundamentalmente nos compromete a gestionarlos, articulando criterios de eficiencia (de naturaleza económica), eficacia (de naturaleza gestonaria), efectividad (de naturaleza política) y relevancia (de naturaleza cultural).

1- La VISIÓN en el Plan Estratégico de Gestión de la UNLP enuncia: *"Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cògobernada; con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con la región y el mundo; transparente, eficiente y moderna en su gestión; comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece; con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia; con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos y tecnólogos en el posgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo de la empresa y el Estado y pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad, en el nuevo contexto internacional"*

16

- 2 - Prof. Arq. Gustavo A. Azpiázu (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 2004).
- 3 - Prof. Dr. Angel L. Plastino (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 1986).
- 4 - Prof. M. V. Alberto Dibbern (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 2001).
- 5 - Documento sobre Políticas y Estrategias - UNESCO- 1995.
- 6 - En el mes de agosto de 2004, en Horco Molle, Provincia de Tucumán, los Rectores miembros del Consejo Interuniversitario Nacional arribaron a acuerdos propositivos de acciones orientadas a la excelencia académica, la pertinencia de la investigación, el mayor compromiso con la comunidad en general y educativa en particular y la más amplia difusión de su quehacer. Los acuerdos representan una visión contemporánea y comprometida de la misión de la universidad en la Argentina y son los siguientes:
 - Afianzar la política universitaria como búsqueda de consensos entre universidad autónoma y los poderes del Estado, en diálogo con la sociedad.
 - Actualizar y consolidar los proyectos institucionales de cada universidad como una herramienta para su desarrollo.
 - Acrecentar el compromiso de la vinculación de la universidad con la sociedad.
 - Fortalecer las acciones de difusión de los resultados que obtienen las universidades en sus distintos niveles de trabajo.
 - Impulsar la articulación entre las diversas modalidades de educación superior.
 - Promover la progresiva organización por ciclos que faciliten el diseño de contenidos básicos disciplinares comunes por familias de carreras.
 - Construir un sistema de créditos de grado y posgrado, para estimular la articulación en la universidad y entre universidades.
 - Mejorar las condiciones y estrategias institucionales para facilitar el tránsito del nivel medio a la universidad, los procesos de aprendizaje, la calidad de la formación, el progreso en los estudios y la graduación.
 - Fortalecer la función docente en la universidad.
 - Consolidar y ampliar los sistemas de información universitaria y definir un sistema compartido de indicadores para mejorar el conocimiento del sistema y la toma de decisiones.
 - Elaborar a corto plazo un documento de fondo que contenga la propuesta de líneas de acción para la educación superior en los próximos diez años, en el que se consideren los estudios realizados por el CIN, por otras instituciones y especialistas.
 - Contribuir al debate sobre la situación y propuestas para la mejora del sistema educativo en sus diversos niveles.
 - Requerir que los sucesivos presupuestos universitarios contemplen incrementos progresivos que posibiliten el cumplimiento de estos objetivos.
- Dada la complejidad y riqueza organizacional de las universidades dentro del entramado social, sus fines ya no se agotan en las tres funciones básicas de enseñanza, investigación y extensión. Además de la formación de profesionales para el mercado de trabajo (empresas, gobierno, sector académico) y de científicos y tecnólogos para la producción y la transmisión del conocimiento, a las universidades les caben otros objetivos sociales, en ocasión implícitos o latentes, con alta externalidad social: formar líderes políticos y empresariales y ciudadanos dotados de mayor conocimiento y cultura general; contribuir con la mejora de la distribución del ingreso a través de la provisión de oportunidades de movilidad social ascendente; constituir un polo de desarrollo económico local; preservar y diseminar los valores culturales y proveer un conocimiento crítico e independiente de los gobiernos y los partidos políticos. Con ese marco conceptual, en Horco Molle se definieron las pautas básicas del modelo de universidad que necesita el país:
 - Una universidad que forme ciudadanos libres, con firmes convicciones éticas y comprometidos con una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de los saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales.
 - Una universidad con el afán permanente de ampliar las fronteras del conocimiento, en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para el beneficio de toda la sociedad.
 - Una universidad que interactúe con el sector productivo y el Estado, generando un ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sustentable del país.
 - Una universidad inclusiva que asuma un rol protagónico en la construcción de una sociedad en la que la educación, el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente.
- 7 - Una conclusión de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO, París, octubre 1998.
- 8 - Prof. Ing. Luis J. Lima (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 1995).
- 9 - Las cifras proyectadas a 2005 muestran 130 millones de estudiantes universitarios.
- 10 - UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- 11 - Plan Estratégico de la Universidad de la República, Uruguay, 2001.
- 12 - Prof. Ing. Raúl A. Pessacq (discurso de asunción como Rector Normalizador de la UNLP 1983).
- 13 - Jorge Gómez Duarte, rector de la Universidad Industrial de Santander, Colombia 1996.
- 14 - Documento sobre Políticas y Estrategias - UNESCO- 1995.
- 15 - Los desafíos de la administración en el siglo XXI. P. Drucker., Editorial Sudamericana, Argentina, 1999
- 16 - III Convención Internacional de Educación Superior "Universidad 2002", La Habana, Cuba.
- 17 - Complejidad Superior, calidad y evaluación de programas universitarios, Prof. Alicia R. W. De Camilloni, en la Revista nº 12 de la Universidad de Buenos Aires, octubre de 2001.

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., 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).
- 14.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 15.- 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).
- 16.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
- 17.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 18.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO - 1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3.
- 19.- 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)
- 20.- 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).
- 21.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 22.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.

23.- Tauber, F; Universidad Nacional de La Plata. (2006). Plan Estratégico 2004-2007.