

ENTREVISTA AL MG. MARTÍN LÓPEZ ARMENGOL, PRESIDENTE DE LA UNLP

**“UN VERDADERO LÍDER  
TIENE QUE SER ALGUIEN  
QUE TENGA VISIÓN  
DE FUTURO”**

POR UNIDAD DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

**Martín López Armengol**, profesor y ex decano de nuestra Facultad, fue electo presidente de la Universidad Nacional de La Plata para el período 2022-2026. Obtuvo 262 votos favorables entre los/as 270 docentes, graduados, nodocentes y estudiantes que componen la Asamblea Universitaria. Este hecho histórico para la Universidad, por ser el mayor porcentaje de votos obtenidos en una asamblea, representa también un hito para la Facultad de Ciencias Económicas, ya que se convirtió en el primer graduado en ser Presidente de nuestra Casa de Altos Estudios. En esta entrevista, rescata su formación en gestión, su labor en Económicas como docente y autoridad, y nos cuenta además, los principales desafíos de la Universidad de cara al presente y al futuro.

**Sos el primer presidente de la UNLP graduado de la FCE, ¿qué representa para vos semejante desafío, alguna vez pensaste o soñaste con serlo?**

Para mí es un motivo de orgullo ocupar la presidencia de la Universidad Nacional de La Plata y este orgullo, en definitiva, también se traslada a la propia Facultad de Ciencias Económicas. Desde que llegué al edificio de Presidencia en el año 2018 como Vicepresidente del Área Académica pensé, y lo he dicho públicamente, que estaba representando a la Facultad de Ciencias Económicas. Tuve el apoyo de nuestra facultad por ser alguien que se formó como estudiante, docente y en

la gestión universitaria. **Me genera una satisfacción personal, pero fundamentalmente significa una enorme responsabilidad y compromiso institucional hacia esta Universidad y hacia Económicas que me permitió estar hoy en esta posición.**

En relación a mis sueños, siempre tuve una mirada muy realista y terrenal de estos procesos dentro de una institución educativa, como lo fue primero en Económicas y lo es ahora en la Presidencia de la UNLP. Siempre estoy pensando en el tiempo que tengo para llevar adelante esa gestión, así lo hice en la Secretaría Académica, en los dos Vicedecanatos, en el Decanato y en la Vicepresidencia Académica. Después sí pude imaginar los caminos que podían llegar a abrirse para hoy estar en esta posición concreta y real.

## **En varios discursos se te ha escuchado decir que son la continuidad del modelo de gestión que llevó a cabo el Dr. Fernando Tauber y equipo, más allá de esta cuestión, ¿qué impronta personal le podés brindar a la gestión de la UNLP?**

Reafirmo y confirmo esto que vengo diciendo y que es también lo que siento. Anteriormente formé parte de un equipo de gestión hasta el 31 de mayo del 2022 inclusive, y partir del 1 de junio si bien asumí otro rol, continué en un mismo equipo de gestión, por lo cual es natural que sienta este proceso como una continuidad, que además obtuvo el respaldo del 97% de la Asamblea Universitaria. **Esa Asamblea no apoyó a un candidato en particular. Sí avaló el modelo de una Universidad cuyos actores principales, aún con sus diferencias, comparten los mismos objetivos y una misma visión de futuro en los aspectos medulares.** Y es en esta lógica donde me siento legitimado para ser el Presidente de la UNLP. Esto se ve desde lo real, desde lo fáctico, con todos los proyectos que venimos trabajando desde el año 2018 hasta estos días. La mayoría se han ejecutado en

su integridad y otros, que son de mediano y largo plazo, siguen estando en agenda de la Presidencia.

Después está la impronta personal que brindan los distintos estilos a la gestión, quizás poniendo un mayor foco en aquellas áreas de interés que uno cree que son las que mejor puede desarrollar. Y esto implica, claro está, mantener y respaldar las áreas de interés de quienes hoy son los vicepresidentes, tanto Fernando Tauber (Académico), como Andrea Varela (Institucional).

Todo lo dicho hasta aquí se sostiene sobre la base del Plan Estratégico que, desde su implementación en 2004, es la herramienta que nos marca el rumbo a cada uno de los que tenemos responsabilidades de gestión en la UNLP. En lo personal, vengo además de un modelo de gestión en Económicas que también es sinónimo de continuidad, desde Rogelio Simonato, Julio Giannini, Luis Scuriatti, luego yo y ahora Eduardo De Giusti. Esa experiencia de la Facultad hoy también la vivo en nuestra Universidad Nacional de La Plata, claramente con otra complejidad, mirada, integralidad y alcance.



### **¿Sentís que ser graduado de Económicas te da una mirada diferente respecto al resto de las otras personas con las que estás en contacto?**

Estar formado en la Facultad me brinda la posibilidad de tomar estos compromisos con naturalidad; haber adquirido conocimientos de gestión permite adecuarse al tipo de organización de la cual uno forma parte. El manejo de esas herramientas me parece que es un valor agregado, pero también la gran ventaja que tiene la gestión universitaria es el intercambio con un equipo conformado por representantes de distintas facultades. Por ejemplo, la Secretaría Académica trae consigo una formación en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, y eso por supuesto nos enriquece. Pasa lo mismo en Investigación, Salud, Arte y Cultura, y en todas las secretarías que forman parte de la gestión. En ese intercambio anida el germen de ese enriquecimiento; allí está el valor agregado que es preciso saber capitalizar.

Entonces, yendo a tu pregunta concreta, sí tiene un valor agregado haber tenido formación académica en el área de Administración

de organizaciones, que fue en la que me formé. Pero hay también otro plus que está relacionado con el modo en que uno amalgama todo ese bagaje de conocimientos, y estoy convencido que se logra junto a representantes de otras disciplinas que tienen miradas, interpretaciones y matices distintos. Eso es lo que más me enriqueció en estos últimos cuatro años. Adquirir una actitud permeable frente al conocimiento que te da el intercambio con otras personas, mejora la calidad de la gestión.

### **¿Cuáles son las principales prioridades de gestión de la UNLP?**

Hay un primer desafío que es la pos pandemia: evaluar lo que significó en términos académicos y de gestión administrativa, en relaciones laborales e interpersonales lo que ocurrió durante el 2020 y el 2021. Puntualmente focalizando en lo académico, el gran desafío es ver cómo podemos complementar nuestra actividad presencial y, al mismo tiempo, enriquecer las experiencias virtuales. Experiencia que empezó en el año 2020, que fue evolucionando



Martín López Armengol

y que en muchas disciplinas, ha llegado a ser un valor agregado para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Estos dos años sirvieron también para mejorar y adoptar tecnologías que, si bien ya las habíamos incorporado de manera incipiente, no estaban tan desarrolladas dentro del proceso educativo. Esto también les sirvió a los estudiantes y creo que ahí hay una riqueza que debemos capitalizar. Nuestra aspiración es lograr que la presencialidad pueda ser complementada, enriquecida y mejorada con la incorporación de las nuevas herramientas tecnológicas. Ese es un gran desafío.

En otro orden, hay que retomar una agenda internacional. Nuestra Universidad es una de las más importantes de Latinoamérica; en los principales rankings internacionales que evalúan el desempeño de las instituciones de educación superior, se ubica entre las más destacadas del mundo. Esto nos obliga a tener siempre una mirada hacia el exterior; a vincularnos con las universidades de la región -como hacemos por ejemplo con la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo-, y también a tener una mirada hacia las universidades de otros continentes, con el objetivo de aprender e intercambiar experiencias.

Otro de los temas importantes, es seguir impulsando los proyectos de vinculación tecnológica y de emprendedorismo como un instrumento y un espacio que hoy resulta muy atractivo para muchos jóvenes investigadores, extensionistas y graduados. Hay un nuevo perfil generacional que tiene mucho interés depositado en generar sus propios productos, servicios y emprendimientos sociales. Para ello hay que darles instrumentos y herramientas desde la Universidad, siempre acompañado -lógicamente- por las Unidades Académicas que son las que deben ejecutarlos. Tenemos que intensificar aún más ese apoyo.

**Una preocupación de la comunidad Universitaria es la tasa de egresos, ¿crees que puede llegar a ser un análisis erróneo cotejar la cantidad de ingresos y egresos de nuestra Casa de Altos estudios? ¿Qué mirada tenés al respecto?**

Primero tengo una mirada general; nos interesa enfocarnos en todas las etapas del proceso formativo, no sólo el egreso. Entonces nos preocupa el ingreso y la permanencia de los estudiantes para que, en primera instancia, se queden en las

facultades que eligieron. Nos interesa también la trayectoria, poder acompañar al alumno una vez que se consolida y encuentra en una carrera la respuesta a su vocación. Aquí la preocupación que tenemos es que la duración real de la carrera se acerque lo más posible a la duración teórica. El "Programa de rendimiento académico y egreso (PRAE)" está pensado en esa dirección, en dotar de herramientas a todas las facultades para que puedan optimizar la trayectoria de nuestros estudiantes.

Por supuesto que el tercer elemento es el egreso. Queremos que todos los alumnos que ingresan a nuestras aulas se reciban porque, en definitiva, ese también es el deseo de cada uno de ellos desde el momento mismo en que se inscriben en la UNLP. Desde lo académico, el PRAE y otras instancias de apoyo van en concordancia. Pero además hay que sumar la trascendencia de nuestras políticas de bienestar estudiantil, que vamos a seguir implementando y enriqueciendo, convencidos de que son un instrumento indispensable para garantizar el derecho de cada estudiante a permanecer en las aulas de la Universidad Pública. En relación a cómo medir ingreso y el egreso, hay muchos indicadores. El número de graduados por año es un número que impacta y que nosotros miramos. En el año 2021 terminamos con alrededor de 7800 graduados que es el número más alto en la historia de nuestra Universidad. Pero también hay otros indicadores que relacionan ingresantes de un mismo año con graduados del mismo año y esa creo es una referencia rápida, pero más imprecisa. Quizás tenga más sentido medir y comparar el seguimiento de la cohorte, pues eso indica el tiempo real de carrera de un alumno.

**¿En qué medida la autoevaluación y la evaluación externa hacia nuestra UNLP constituyen ejercicios necesarios, producto de una decisión académica, política y de gestión, que sirven para mejorar la calidad de las instituciones de educación superior?**

Estoy totalmente convencido que son procesos de mejora y, en este sentido, apelo a la Teoría de Administración y a los procesos administrativos. El proceso de control es indispensable para la buena ejecución de políticas, siempre consideramos el aporte, por ejemplo, que realiza la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria). Este último proceso

de evaluación que culminamos en 2021 nos sirvió para conocer con certeza en qué estamos bien y detectar aquellos aspectos en los cuales tenemos oportunidades de mejora. Y lo mismo ocurre con los procesos de evaluación y acreditación que hacen las carreras que están incluidas en el artículo Nro. 43, y que en nuestra Universidad son muchísimas. Me parece que ahí surge una agenda de mejora en los procesos de autoevaluación y control externo, tanto de grado y posgrado.

### **¿Qué experiencias y herramientas te brinda ser profesor titular en la Facultad y tener contacto cotidiano con los estudiantes, pensando en términos de gestión educativa?**

El aula es un canal comunicacional que enriquece tanto al alumno como al docente. Soy profesor desde el año 1992, estoy en gestión desde el 2001, y nunca dejé de dar clases. El aula es un ámbito en el cual aprendo mucho a partir de la interacción con el alumno, en las distintas planificaciones de las clases, en la actualización permanente, en casos a resolver, y eso también nos nutre para los procesos de gestión. Es muy importante la docencia en general y en particular para nuestra disciplina. El dar clase de gestión te sirve para llevarlo a cabo en cualquier grupo de trabajo. La gestión universitaria también es eso.

### **¿En qué situación se encuentra el vínculo de la UNLP con el Municipio de la ciudad de La Plata y con el gobierno de la Provincia de Buenos Aires? ¿Cuán importante es generar articulaciones con nuestra Universidad?**

Nosotros tenemos vinculación con el Municipio y también con los municipios de la región que hoy por hoy están muy hermanos en lo que llamamos la "Región Capital" (La Plata, Berisso, Ensenada, Brandsen y Magdalena). Tenemos mucha articulación con cada uno porque además los consideramos un elemento indispensable. La Universidad es una institución trascendente que se enriquece también a partir del intercambio que hacemos con los distintos gobiernos y los distintos niveles;

y ahí por supuesto incluyo a los municipios, a las provincias y a la nación. Por otro lado, es parte de nuestro rol social estar también a disposición de los hacedores de política, de quienes tienen la responsabilidad de gestionar políticas públicas en nuestra región y país.

### **Has liderado varios grupos de trabajo y quizás este sea el máximo desafío de tu carrera académica y política, ¿pensás en las personas que te acompañarán en tu gestión, qué competencias son indispensables según tu experiencia, para formar equipos de trabajo?**

Cuando hablo de liderazgo me refiero básicamente a dos primeras actitudes que hay que tener. Una de ellas es una lectura y una mirada inteligente para ver bien el tipo de organización en la cual uno está presente. Yo lo llamo una especie de inteligencia de doble función, para observar el tipo de organización y el contexto en la cual se encuentra. Pero cuando hablo de inteligencia, me refiero a saber interpretar la cultura del tipo de organización que uno está gestionando para saber interpretar los vínculos que se generan y cómo impactan. Además tener en cuenta cómo la Universidad con sus acciones también impacta sobre los elementos de contexto.

**Creo que hay dos condiciones para ser líder, a mi criterio las más importantes. La primera es emerger del grupo. Es decir que el líder surja del seno del propio grupo y, además, el líder tiene que tener una visión de futuro.** Me parece que eso es esencial;

si el líder no tiene mirada de futuro, no es líder. Nadie quiere seguir a alguien que tiene mirada del pasado. Queremos seguir siempre a personas que nos indiquen cómo mirar lo que viene. La versión del pasado está bien como referencia histórica y para aprender, pero no como algo que tenga que estar presente como camino a seguir. Porque un líder necesariamente tiene que tener una mirada prospectiva.

Después, claramente tener amplitud, inteligencia, adaptabilidad, empatía, compromiso y honestidad, valores que atraviesan a muchas disciplinas y grupos de trabajo.

## ¿Cómo pensás la Universidad del futuro? ¿Cuáles son los debates que según tu análisis se aproximan?

**La Universidad del futuro es una Universidad en permanente evolución, no la imagino como un hito a conseguir.** Me parece que la Universidad está permanentemente cambiando y evolucionando. La Universidad del futuro es aquella que empieza a mirar, por ejemplo, a los problemas vinculados a lo ambiental, a la amplitud de derechos, a la calidad educativa. Pero debo decir también que esto se viene haciendo hoy. La Universidad del futuro es la permanente generación del conocimiento con mirada proyectiva, no imagino una Universidad del futuro distinta a la actual en términos de actitud y en términos de posicionamiento, porque siempre está mirando hacia adelante, resolviendo los problemas y necesidades sociales. Imagino una Universidad igual en la visión de futuro y distinta porque el propio futuro es el que va evolucionando paralelamente con nuestra Universidad.

Permanentemente buscamos ser una Universidad mejor, no tengo ninguna duda que nuestro presente es mejor que 20 años atrás, y seguramente la Universidad que podamos imaginar y pensar dentro de otros 20 años sea mejor que la que hoy tenemos construida sobre dos pilares: la excelencia educativa y la responsabilidad social.

## Por último, ¿cómo te gustaría que te recuerden en la Universidad?

En la Universidad como un buen Presidente, como alguien que colaboró desde la gestión para que se cumplan las finalidades organizacionales. Y en la mirada más amplia, que incluye a nuestra Facultad, como un buen docente que formó a personas y que estuvo siempre comprometido con la Universidad pública por elección y convicción. ■



Martín López Armengol