

La Plata, 13 de agosto de 2020

Sr. Decano  
Dr. Gabriel Lazo  
Facultad de Odontología  
Universidad Nacional de La Plata

Por la presente, me dirijo a usted con el objeto de presentar mi Trabajo Final Integrador (TFI) titulado “**Evaluación de Impacto de las carreras, Tecnicatura y Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias**”, dirigido por Marcos Actis.

Nombre/s y Apellido/s: Ignacio Esteban Arbio

Documento de Identidad (Tipo y número): DNI 21797399

Teléfono y dirección de correo electrónico de contacto: 2216247353

Ignacio.arbio@presi.unlp.edu.ar

Sin otro particular, saludo atentamente.

**Ignacio Esteban Arbio**

Especialización en Gestión de la Educación Superior  
Facultad de Odontología  
Universidad Nacional de La Plata

Evaluación de Impacto de las carreras, Tecnicatura y Licenciatura  
en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias

Lic. Ignacio Esteban Arbio

## Tabla de contenido

Contextos en la creación de Programas de Capacitación Nodocente en las UUNN. Desde el PROCAP hasta el Convenio Colectivo de Trabajo Decreto 366/06.....	2
Caracterización del ámbito de Gestión: Dirección de Capacitación Laboral.....	8
Algunas Consideraciones respecto de las dos carreras a evaluar en el marco de los programas de capacitación continua.....	10
Tecnatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.....	10
Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.....	17
Perspectivas.....	23
Objetivos del Proyecto de Intervención.....	25
Objetivo General.....	27
Objetivos específicos.....	27
Marco Teórico.....	27
Evaluación de Impacto de las carreras, Tecnatura y Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.....	30
Implementación y gestión.....	30
Características de los métodos cualitativos.....	30
Proceso de Evaluación.....	32
A modo de síntesis.....	33
Bibliografía.....	34

## Contextos en la creación de Programas de Capacitación Nodocente en las UUNN. Desde el PROCAP hasta el Convenio Colectivo de Trabajo Decreto 366/06.

Este apartado propone analizar la participación de los Nodocentes en el marco de la “democratización de la educación Superior en Argentina”, las estrategias de capacitación como así también las tensiones y los desafíos en el ámbito de la gestión universitaria. En la década de los noventa las estructuras de funcionamiento del sector público en general y de las Universidades Nacionales en particular fueron atravesadas por políticas públicas orientadas a la descentralización, la tercerización de funciones y la incorporación de prácticas propias de organizaciones del ámbito privado.

La denominada crisis del estado de bienestar, si bien tiene sus orígenes en los años setenta, donde el estado asume como política la racionalización en el gasto público proceso que se intenta revertir en los años ochenta, pero por su propia inercia termina extinguiéndose en los años noventa. A partir de estos nuevos consensos el modelo tradicional que tiene la administración pública en general y por antonomasia las Universidades Nacionales, modelo weberiano<sup>1</sup>, se convertiría en un escollo que actuaría “en detrimento de la eficacia de la gestión y de la obtención de resultados”<sup>2</sup>. Signado por el ocaso del modelo tradicional en la administración pública, se plasma la irrupción de este nuevo paradigma denominado nueva gerencia pública.

En este contexto en las Universidades Nacionales se implementó el “programa de incentivos a los docentes investigadores” que consistía en sumas no bonificables y no remunerativas, a todo docente que además de estar frente alumnos desarrollara tareas de investigación.

---

1 El modelo burocrático, Max Weber (1864-1920)

2 BENTANCUR, V. N. (2000) “Reforma de la gestión pública y políticas universitarias”. Nueva Sociedad, N°.165, Caracas.

Con la sanción de la Ley de Educación Superior en julio del año 1995 (Ley 24521), la discusión salarial para el sector Nodocente, giró en torno a la distribución de los fondos establecidos en dos programas que estaban en el marco de un programa general, PRES (Programa de Reforma de la Educación Superior). El PRES fue el primer programa para la reforma universitaria financiado por el Banco Mundial en Latinoamérica.

El PRES enunciaría cinco objetivos centrales:

Reformar el marco legal;

Introducir incentivos para la mejora en la asignación de recursos, que supone mejorar la eficiencia del gasto en las universidades;

Mejorar la gestión a través de la mejora en la información

Modificar la distribución de los recursos presupuestarios -lo que implica que el Estado abandone su responsabilidad en el financiamiento para obligar a las universidades a proveerse de otras fuentes de recursos;

Fortalecer la capacidad de conducción y programación de la SPU.

Estos dos programas específicos eran, uno el Programa de Reforma Administrativa y el otro el Programa de Capacitación (PROCAP) del año 1998. Ninguno de los dos programas permitía el aumento salarial. No obstante, su distribución era discutida entre el Ministerio de Educación, las Universidades y la FATUN (Federación Argentina de Trabajadores Universitarios).

Estos programas estaban diseñados con la expectativa de la profesionalización del trabajo. *“las universidades requieren burocracias con alto grado de profesionalización para el apoyo a la gestión. Las universidades argentinas no satisfacen dichas exigencias...Ello remite a un régimen del servicio civil del Estado carente de incentivos a bajas remuneraciones”<sup>3</sup>*

---

3 Informe de Consultoría para la CONEAU, 1999

El PROCAP (Programa de Capacitación para el personal de la Universidades Nacionales) estipuló una serie de sumas fijas no remunerativas ni bonificables para abonar al personal, estableciendo un sistema de aumento plurianual. Con estos fondos, producto de la negociación paritaria, las universidades debían implementar un sistema de capacitación hacia el sector con miras a la profesionalización y a la confección de un nuevo convenio colectivo de trabajo.

En las Universidades Nacionales coexistían dos estructuras, una democrática y otra burocrática, era una peculiaridad propia de las Universidades Nacionales, que merece hacer una diferenciación en los debates teóricos sobre la administración pública en general, en esta última las dimensiones del concepto de gestión podían ser visualizadas como interdependientes, mientras que en las Universidades estas eran visualizadas como independientes. En los ámbitos donde se concretaban los diseños de gestión universitaria dimensionaban resultados prescindiendo de los procesos y consideraban lo académico como una dimensión aislable de lo técnico, administrativo, económico y financiero. Estos procesos eran pensados como algo ajeno a los ámbitos de discusión política, de gobierno y de gestión.

En este contexto se comienzan a diseñar programas de capacitación para el personal docente de las Universidades Nacionales. El primer antecedente lo encontramos en la Universidad Nacional de Cuyo donde por Ordenanza del Consejo Superior N° 12/97 se crea el Programa de Capacitación integral, permanente y estratégico; y también se crea la Unidad ejecutora de capacitación, que sigue vigente actualmente.

En la Universidad Nacional de La Plata por Resolución del Presidente N° 474/98 se crea en ámbito de la Secretaría de Extensión el Programa de Capacitación Pública y Privada, donde por primera se enuncia dentro de sus fundamentos y objetivos el concepto de la capacitación continua. Así lo expresó el Dr. Fernando Tauber en los fundamentos de la creación del programa, es su carácter de Secretario de Extensión de la UNLP, en agosto de 1998 “Hoy en día la capacitación dejó de ser una sucesión de etapas discontinuas para convertirse en un proceso continuo...”

Desde entonces las Universidades Nacionales y en forma progresiva comenzaron a crear carreras de pregrado en Gestión y Administración Universitaria, en algunos casos con orientaciones en servicios generales y mantenimiento o técnicos; con una duración promedio de tres años en general.

Universidad Nacional de Río Cuarto	2001
Universidad Nacional del Sur	2002
Universidad Nacional del Comahue Universidad Nacional de Cuyo	2003
Universidad Nacional de La Plata	2004
Universidad de Buenos Aires	2005
Universidad Tecnológica Nacional	2007
Universidad Nacional de Córdoba	2008

En gran parte de las universidades la creación de estas carreras y de los planes de capacitación permanente iban en paralelo a la formulación de planes estratégicos, donde se pretendía poner de manifiesto la necesidad creciente de la capacitación de sus trabajadores. En la UNLP queda plasmado, en la Estrategia 5, en la orientación 5.6 de documento del Plan Estratégico 2004-2007. Donde enuncia “A esos efectos se mantendrá una activa política de capacitación en el Programa de Capacitación No Docente y la apertura de la carrera de Técnico en Gestión Universitaria.”<sup>4</sup>

Este proceso se desarrolla independientemente en cada una de las universidades del sistema nacional hasta la concreción del Convenio Colectivo de Trabajo, celebrado el 16 de junio de 2005 por el Consejo Interuniversitario Nacional y la FATUN, siguiendo las líneas trazadas por el Programa de Reforma y Reestructuración Laboral de las Universidades Nacionales, las negociaciones colectivas y acuerdos en el marco de la OIT, proceso iniciado en 1998. La homologación del Convenio Colectivo de Trabajo es a través del Decreto 366/2006 del Poder Ejecutivo Nacional.

4 Tauber, F. (2006). Plan Estratégico 2004-2007 <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/83493>

Este nuevo convenio destaca la relevancia de la capacitación por parte de los trabajadores universitarios, y hace hincapié en los estudios en gestión universitaria.

Reconoce el derecho del trabajador a la capacitación permanente, ingreso y promoción por concurso, constituye la CYMAT (Comisión de Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo) y reconoce el 20% adicional por la Tecnicatura en Gestión Universitaria. El CCT en el artículo N° 40 dice... “El porcentaje restante de los antecedentes, deberá otorgar una mayor valoración para los títulos de grado, como así también para el título de la tecnicatura en gestión universitaria o los cursos de formación profesional que el aspirante haya presentado.....”. Como así también le dedica el Título 8, artículos del 119° al 130° al proceso de Capacitación.<sup>5</sup>

La alta politización de los trabajadores Nodocentes es una de las características más significativas presentes en la mayoría de las Universidades Nacionales y en sus respectivos gremios.

Para Astorga<sup>6</sup> a los trabajadores se los debería dotar de habilidades críticas para la transformación universitaria, que incluya el involucramiento en problemáticas sociales y culturales de su entorno. Los trabajadores son potenciales sujetos del cambio en las universidades.

En el ámbito de estas demandas por parte de los trabajadores organizados es que se crean los primeros ciclos de complementación curricular, las Licenciaturas en Gestión Universitaria. En el caso de la UNLP la denominación del ciclo de complementación curricular se denominó Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.

Entre los años 2009 y 2012, las Universidades crean los primeros ciclos de complementación curricular. Acá las primeras seis implementadas. Cuadros resumen con fecha de implementación y de algunas características:

---

5 CCT. Decreto 366/2006

6 Sergio Gustavo Astorga (2018) DESAFÍOS DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL NODOCENTE EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO ARGENTINO. INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO

Universidad Nacional de Cuyo	2009	Presencial	Cohortes cerradas
Universidad Nacional de Catamarca	2009	Semipresencial	Abierta
Universidad Nacional de La Plata	2010	Presencial	Cohortes cerradas
Universidad Nacional de San Luis	2011	Presencial	Cohortes cerradas
Universidad Tecnológica Nacional	2011	Presencial	Cohortes cerradas
Universidad Nacional de Lujan	2012	Presencial	Cohortes cerradas

En junio de 2018, y en concordancia con los nuevos lineamientos estratégicos el área que venía desarrollando el Programa de Capacitación Continua del Personal Nodocente de la UNLP y coordinación académica de la tecnicatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias y el ciclo de complementación curricular, licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitaria paso a denominarse Dirección de Capacitación Laboral

## Caracterización del ámbito de Gestión: Dirección de Capacitación Laboral

Las hondas transformaciones globales, en el ámbito de las relaciones socio-laborales traen aparejadas alteraciones en la estructura del empleo. Una nueva

concepción de las organizaciones, centrada en el trabajo en equipo y en la plurivalencia en la definición de funciones transversales, promueve una escala más conectada con los individuos, que con los puestos de trabajo

Es necesaria, entonces, una formación plurivalente, fundada en competencias, con una mayor capacidad de integración, asignándole importancia a las formas subsidiarias de trabajo y a la formación de equipos calificados. Esto implica un cambio en los contenidos y en las habilidades intelectuales y físicas requeridas para los distintos puestos de trabajo. Al mismo tiempo, el cambio tecnológico conlleva ciertos efectos en el empleo que provocan cambios en su estructura y volumen, lo que genera la necesidad de un desarrollo más extendido de la educación formal o formal alternativa en el colectivo Nodocente, donde emergen nuevas ocupaciones basadas en un conocimiento más abstracto y sistemático. En estas transformaciones se reconocen la necesidad de una formación centrada en la adquisición de estrategias cognitivas e intelectuales diferentes, lo que requiere la formación integral del Nodocente con capacidad de solucionar problemas y evaluar resultados, fundamentalmente en las funciones de fiscalización/ dirección de equipos de trabajo. En el marco de estas exigencias, la Universidad Nacional de La Plata cuenta con un Programa de Capacitación Continua para el personal Nodocente que tiene en cuenta las particularidades de las distintas áreas de la organización, poniendo a disposición un conjunto de trayectos anuales, una Tecnicatura Universitaria en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias con tres orientaciones (administración, mantenimiento y servicios generales, y recursos técnicos) y su articulación con una licenciatura con idéntica titulación.

La Dirección de Capacitación Laboral tiene como objetivo primordial organizar y fortalecer un espacio de planificación y gestión, concerniente a la formulación de políticas y programas de capacitación destinado a los trabajadores Nodocentes, convergentes con los criterios generales.

Coordinar actividades con otras Universidades Nacionales de manera de regionalizar los procesos y generar acciones cooperativas para el mejor

aprovechamiento de los recursos humanos que puedan emplearse en la capacitación.

Acciones:

1. Proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales;
2. Potenciar habilidades, conocimientos y experiencia;
3. Reducir las obligaciones de supervisión y otorgar mayor autonomía decisional;
4. Optimizar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución;
5. Proveer mayor seguridad, satisfacción en el trabajo y realización personal.
6. Mejorar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones características de nuestro tiempo;
7. Generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuyan con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.
8. Establecer planes de capacitación continua consensuados en la comisión paritaria particular.

Enmarcado en los lineamientos estratégicos establecidos en la Estrategia 6 “Administración y Gestión”, en el programa general “organización institucional” del Plan Estratégico 2018-2022, se desarrolla el Programa de Capacitación Continua de personal Nodocente y se instrumenta conjuntamente con la Asociación de trabajadores ATULP y la Facultad de Ciencias Jurídicas Y sociales la Tecnicatura

superior en gestión de Recursos para Instituciones Universitarias y la Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.

A partir de la formulación de la capacitación permanente como una política establecida en los lineamientos estratégicos, se ha pretendido con el diseño de los cursos tanto del programa de capacitación como con los de Tecnicatura y Licenciatura en gestión de Recursos para Instituciones Universitarias desarrollar en los Nodocentes competencias específicas, potenciando habilidades, proporcionando herramientas teóricas para reflexionar sobre sus propias prácticas laborales, para optimizar las oportunidades de promoción y mejora, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución.

### Algunas Consideraciones respecto de las dos carreras a evaluar en el marco de los programas de capacitación continua

#### Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias

Capacitación de pre-grado que fue diseñada para a los trabajadores Nodocentes de la Universidad Nacional de La Plata que se desempeñan en cualquier actividad, y que se encontraban al momento de su implementación, comprendidos en el Escalafón 2213/87<sup>7</sup>. Se establece que podría ampliarse a otras universidades mediante convenio.

Los grandes cambios económicos, sociales, culturales, científicos tecnológicos y sus incidencias en los ámbitos laborales del sector público, han complejizado el funcionamiento y el comportamiento de las instituciones de Educación Superior. Esto conlleva la necesidad de actualizar y jerarquizar la formación de sus trabajadores. El diseño de esta carrera abarcó tantos aspectos relacionados con la praxis laboral, las relaciones humanas e institucionales y la formación teórica general. La preparación del trabajador universitario Nodocente y su jerarquización, anhela a mejorar las condiciones de funcionamiento de las áreas de docencia,

---

<sup>7</sup> Decreto derogado. Actualmente y desde 2006 está vigente el Convenio colectivo de trabajo, homologado por el Decreto 366/06 del poder Ejecutivo Nacional

investigación y extensión lo cual incidirá en el mejoramiento global de la calidad de la oferta educativa superior. En la actualidad no puede concebirse un adecuado desarrollo de la gestión institucional sin un plantel altamente calificado en todas sus áreas de funcionamiento.

### *Metodología de elaboración del Diseño*

Para la elaboración del diseño se elaboraron las siguientes gestiones:

- \* Consulta a funcionarios provinciales y nacionales de la administración pública a fin de identificar los requerimientos en términos de competencias esperables para desempeñar las funciones inherentes a cada tarea.
- \* Reuniones de diseño y planificación con representantes de ATULP, integrante de la FATUN, entidad que agrupa al personal Nodocente de las Universidades Nacionales.
- \* Entrevistas a los miembros de los cuerpos de conducción y planeamiento de la universidad, a fin de detectar necesidades y problemáticas vinculadas con las tareas del personal Nodocente.
- \* Consultas a especialistas en las distintas áreas temáticas.

### *Construcción y elaboración del diseño<sup>8</sup>*

En base al diagnóstico de necesidades, relevamientos realizados y análisis de los mismos, se diseñó un programa tendiente a que la selección de contenidos, su organización y desarrollo pedagógico, que permite alcanzar un perfil de formación que incorpora las competencias, actitudes y habilidades específicas para el desempeño en funciones de asistencia administrativa, técnica y de servicios en universidades nacionales. La especificidad de las tareas desempeñadas por los no

---

<sup>8</sup> Plan de Estudios Facultad de Ciencia Jurídicas y Sociales 2005

docentes, exigen el desarrollo de un área de formación común y especializaciones en las distintas ramas de inserción laboral. La formación básica apunta al desarrollo de competencias esenciales no solamente desde una perspectiva estrictamente laboral sino también para el desarrollo personal y profesional futuro.

### *Duración*

La Tecnicatura es dictada a ciclo cerrado y tendrá una duración de tres años, organizada en seis cuatrimestres. Los alumnos podrán acreditar conocimientos ya adquiridos en los cursos aprobados del Programa de Capacitación Continua para el Personal Nodocentes de la UNLP

### *Modalidad*

La modalidad de cursada será presencial

### *Carga horaria*

La Tecnicatura tiene una carga horaria total de 1.600 horas reloj.

### *Organización en ciclos<sup>9</sup>*

Está organizada en tres ciclos:

- Ciclo Introdutorio (un cuatrimestre) Donde se introduce a la problemática universitaria, su organización, los actores y temas involucrados, a las formas de gestión institucional y a las metodologías de estudio. Apunta a definir los términos y alcances de la relación del trabajador con la organización a la que pertenece y con la carrera que inicia.
- Ciclo de Formación General (cuatro cuatrimestres) Este ciclo constituye el tronco común de la Tecnicatura y se estructura en torno a tres grandes ejes: La organización y sus características, el planeamiento institucional y las herramientas de gestión. Este ciclo tiene una función propedéutica hacia el ciclo de especialización, por lo tanto, apunta al desarrollo de las competencias necesarias para el abordaje de las áreas específicas; por otra parte, apunta al desarrollo de competencias generales que faciliten la formación permanente y la adecuación a las nuevas demandas del sector.

---

<sup>9</sup> ibídem

- Ciclo de Orientación (un cuatrimestre) Este ciclo presenta tres áreas de especialización: Administración, Mantenimiento y Servicios Generales y Recursos Técnicos. El objetivo de este ciclo se orienta a la profundización del dominio de las herramientas teóricas, metodológicas y prácticas de las distintas áreas de la organización universitaria.

### *Diagnostico*

Detalle de las cohortes de Tecnicatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias realizadas desde la primera, en el año 2006 hasta la última que abrió inscripción en el año 2015.

Cohortes	Inscriptos	Egresados	Relación porcentual ingreso/egreso
2006	94	55	58,51
2009	101	40	39,60
2012	148	62	41,89
2015	139	58	41,73
	482	215	44,61

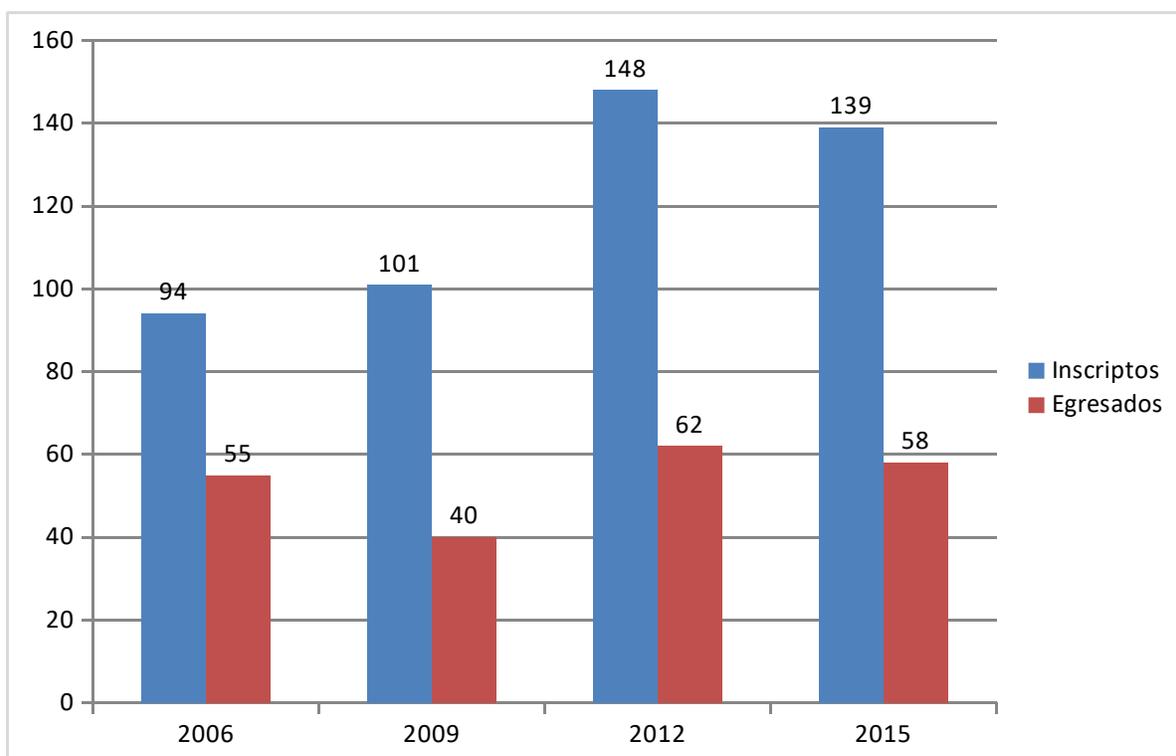
**Grafico 1**<sup>10</sup>. Cuadro comparativo de las distintas cohortes de Tecnicatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. Ingreso, Egreso y Relación Porcentual Ingreso/Egreso

La última inscripción a Tecnicatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias fue en el año 2015. A partir de ahí se comenzó un proceso de modificación del Plan de Estudio; que en la actualidad fue aprobado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y el Honorable Consejo Superior de la UNLP. Fue remitido al Ministerio de Educación

<sup>10</sup> Elaboración propia, datos tomados del CESPI

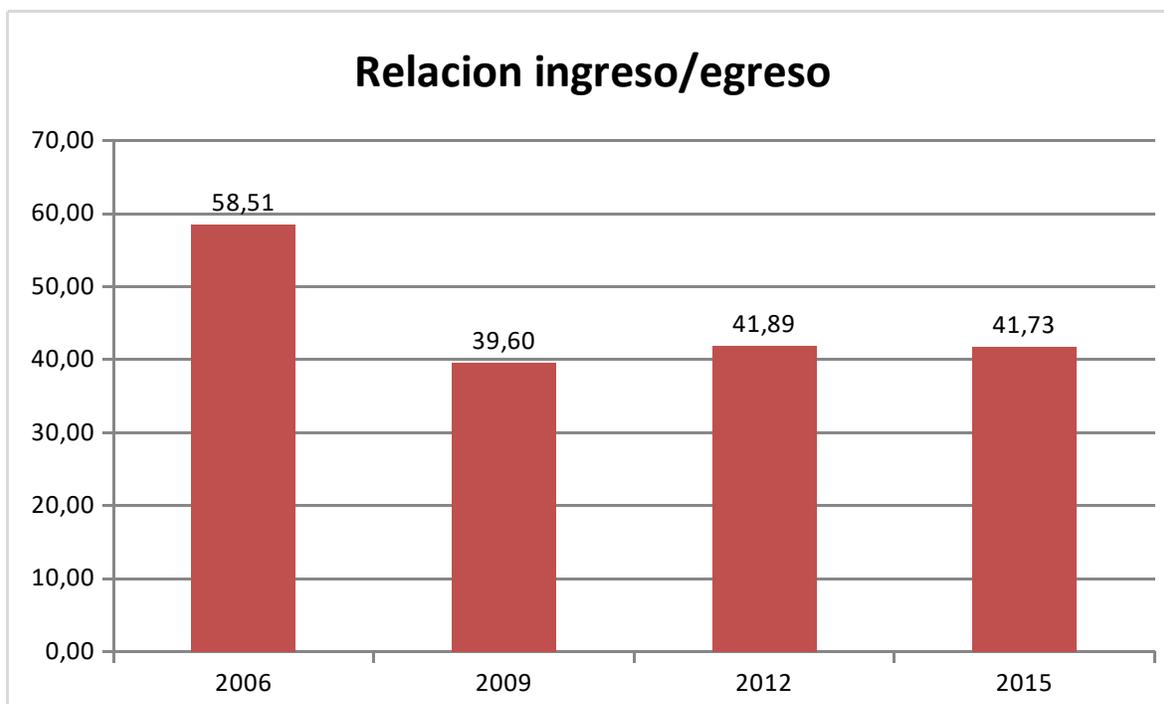
para su convalidación. Resolución HCS 306/18 y Resolución HCS 365/19 que aprueba la nueva denominación del Título intermedio. **Ref. Expte. N° EX-201938248584- -APN-DNGYFU#MECCYT**

**Grafico 2**<sup>11</sup>\_Grafico de barras donde comparamos cantidad de ingresantes y cantidad de egresados por cohorte.

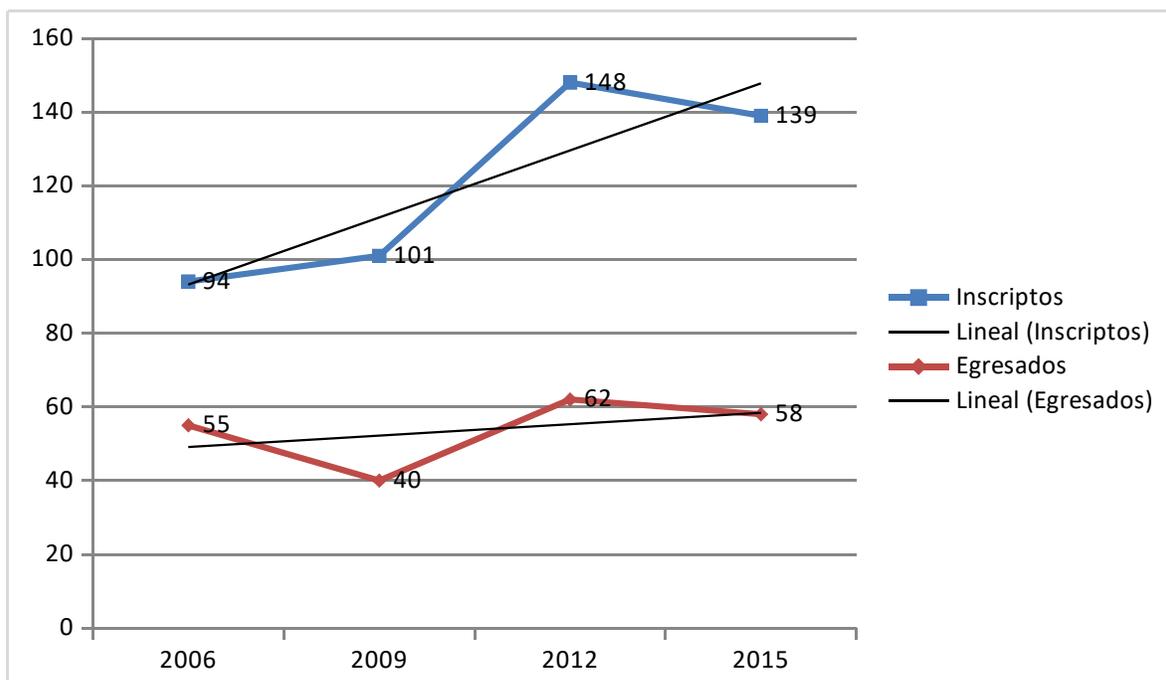


11 Datos del CESPI. Tabla elaboración propia.

**Grafico 3.** Relación Porcentual ingreso/egreso cohortes Tecnicatura en Gestión para Instituciones Universitarias.



**Grafico 4.** Muestra la tendencia en el tiempo, en relación a cantidad de inscriptos y egresados en las distintas Cohortes de Tecnicatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias



## Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias

Creada en 2010, es una instancia superior de capacitación destinada a aquellos trabajadores Nodocentes de la UNLP que ya completaron la Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. La licenciatura –que se dicta en la facultad de Ciencias Jurídicas- agrega a la tecnicatura 14 materias, 2 anuales y 12 cuatrimestrales y tiene una carga horaria total de 1.268 horas.

La creación de la Tecnicatura y el impulso para la habilitación de la Licenciatura fueron iniciativas acompañadas por la Asociación de Trabajadores de la Universidad de La Plata (ATULP). Teniendo en cuenta la especificidad de las tareas desempeñadas por los Nodocentes, se planteó el desarrollo de un área de formación común y especializaciones en las distintas ramas de inserción laboral, en donde la formación básica apunta al desarrollo de competencias esenciales no sólo desde una perspectiva estrictamente laboral sino también para el desarrollo personal y profesional futuro.

Es un ciclo de Complementación Curricular para los egresados de la Tecnicatura en Gestión de Recursos para instituciones Universitarias.<sup>12</sup>

### *Perfil Profesional*<sup>13</sup>

El egresado de la Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias se caracterizará por haber alcanzado los siguientes objetivos:

1. Conocimientos orientados hacia la gestión que le permitan desempeñarse en el nivel jerárquico superior universitario.
2. Habilidades para:
  - La elaboración, ejecución, coordinación y evaluación de proyectos y estrategias correspondientes al área específica.
  - Diagnosticar y proponer alternativas de solución a problemáticas específicas de su área de gestión.
  - Asistir a las áreas académicas y de gestión, en los aspectos técnicos y administrativos pertinentes.

---

12 Plan de Estudios Facultad de Ciencia Jurídicas y Sociales

13 Es la descripción de las características en términos de conocimientos y capacidades que el título acredita.

- Planificar y desarrollar su tarea con autonomía y de acuerdo a los requerimientos del área específica.
- Acceder a una comprensión totalizadora de la organización universitaria.
- Fortalecer competencias en la comunicación institucional.

### *Alcance del Título y competencias Profesionales*<sup>14</sup>

Los egresados del Título de Licenciado en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias estarán en condiciones de:

- Elaborar diagnósticos institucionales por áreas de trabajo y preparar propuestas de superación de las problemáticas detectadas, optimizando recursos e incorporando los conceptos de calidad en la gestión.
- Realizar estudios e investigaciones referidas al área de gestión específica.
- Participar en la coordinación y evaluación de proyectos vinculados a su área de trabajo.
- Dirigir y coordinar equipos de trabajo de su área de gestión en establecimientos de Enseñanza Superior Universitaria.
- Mejorar, fortalecer y producir conocimientos en relación a su área de gestión específica.
- Elaborar estrategias de comunicación interna que favorezcan la participación de los integrantes de la organización universitaria.

### *Modalidad*

La modalidad de cursada es presencial, con prácticas guiadas en los lugares de trabajo.

### *Carga Horaria*

La Licenciatura tiene una carga horaria total de 1.280 horas reloj repartidas en un 60% de formación teórica y un 40% de formación práctica.

---

<sup>14</sup> Son aquellas actividades para las que resulta competente un profesional en función del perfil del título y de los contenidos curriculares de la carrera.

## Diagnostico

Detalle de las cuatro cohortes de Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias, realizadas desde la primera, en el año 2011 hasta la última que abrió inscripción en el año 2018 y que finalizara en diciembre de 2020, por lo que no se consignan egresados en esta cuarta cohorte.<sup>15</sup>

Cohortes	Inscriptos	Egresados	Relación porcentual Ingreso/Egreso
2011	51	35	68,63
2013	36	30	83,33
2016	56	47	83,93
2018	60	<sup>16</sup>	0,00

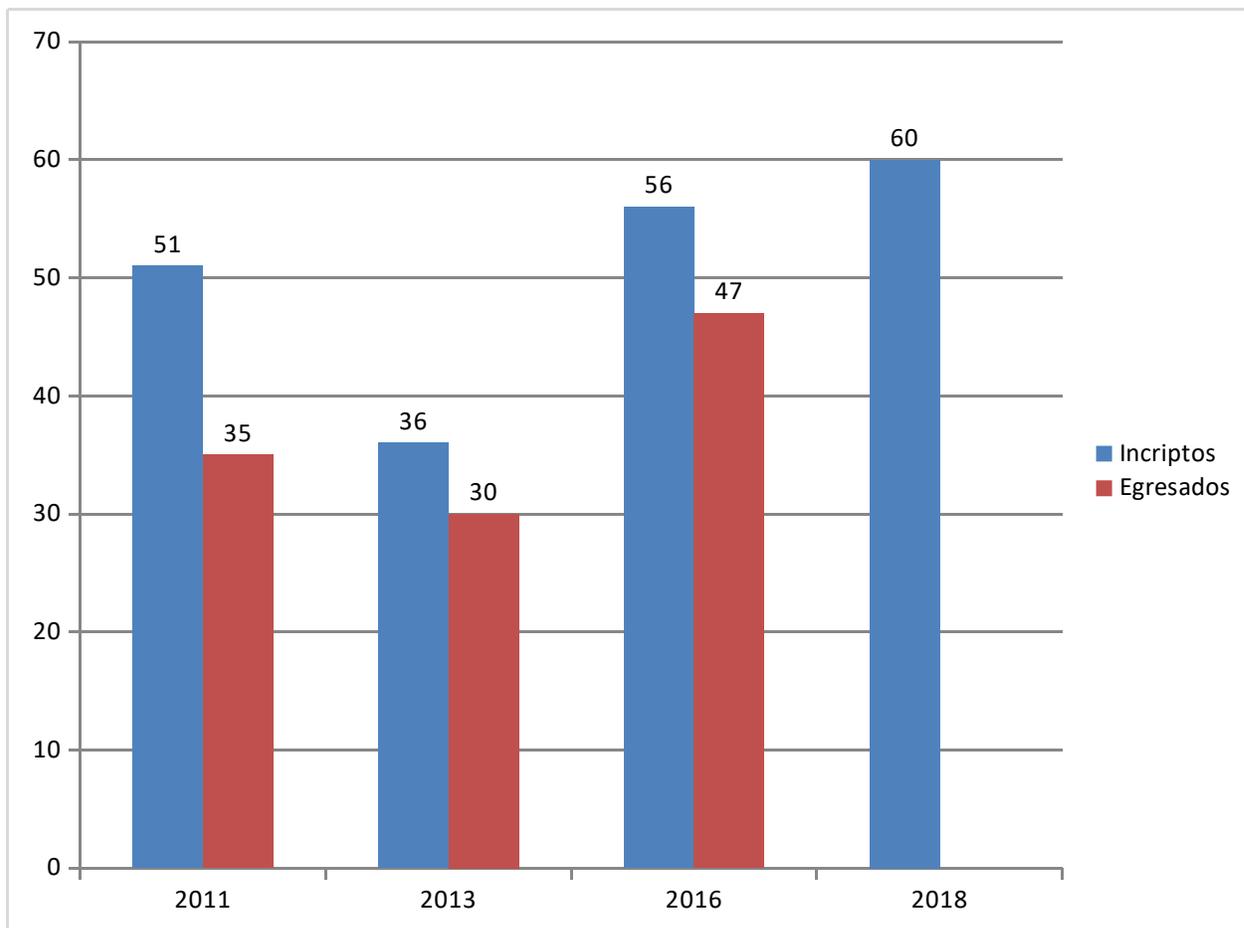
**Grafico 1.** Cuadro comparativo de las distintas cohortes de Tecnicatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. Ingreso, Egreso y Relación Porcentual Ingreso/Egreso. Hasta la actualidad el número de licenciados egresados es de 112.<sup>17</sup>

15 Cuadro de elaboración propia con datos producidos por el CESPI.

16 No hay números de egresados debido a que aún se está desarrollando la cuarta cohorte

17

**Grafico 2**<sup>18</sup> Grafico de barras donde comparamos cantidad de ingresantes y cantidad de egresados por cohorte.<sup>19</sup>

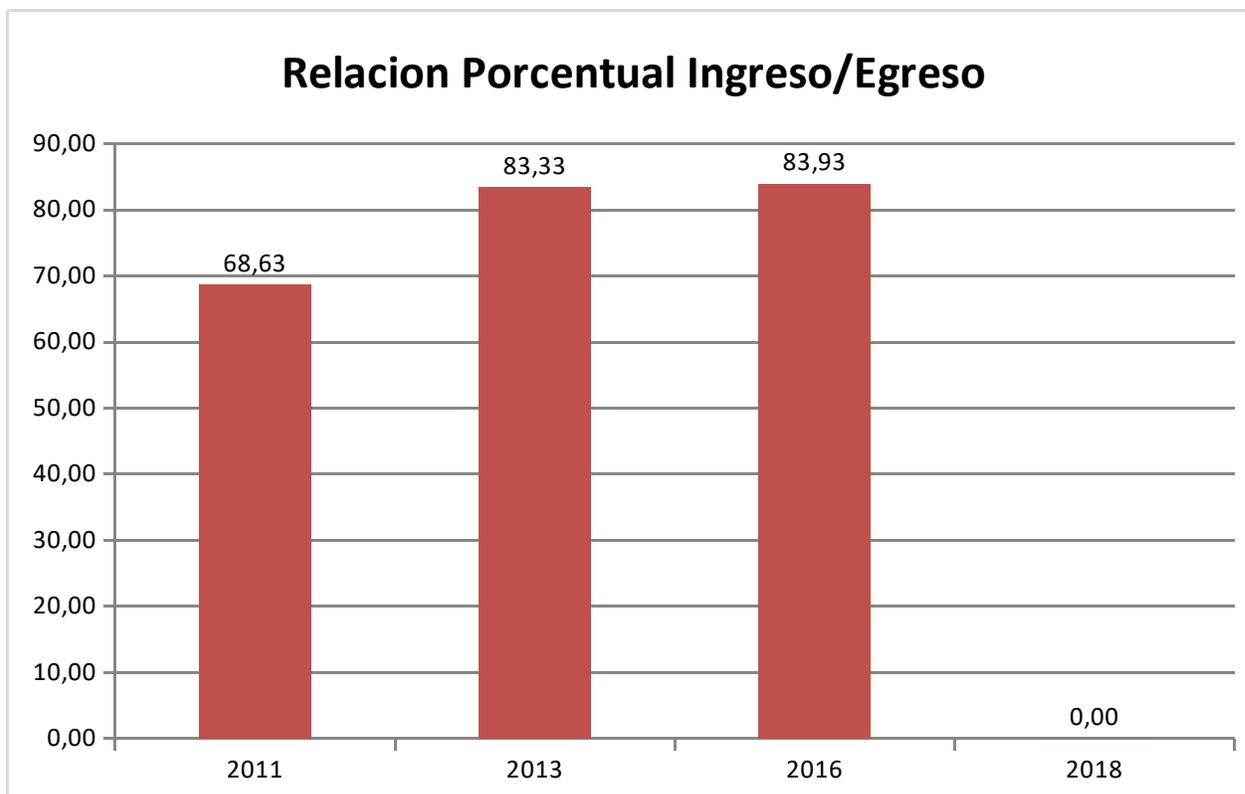


**Grafico 3.** Relación Porcentual ingreso/egreso cohortes de Licenciatura en Gestión para Instituciones Universitarias.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> En la columna 2018 no hay números de egresados debido a que aún se está desarrollando la cuarta cohorte

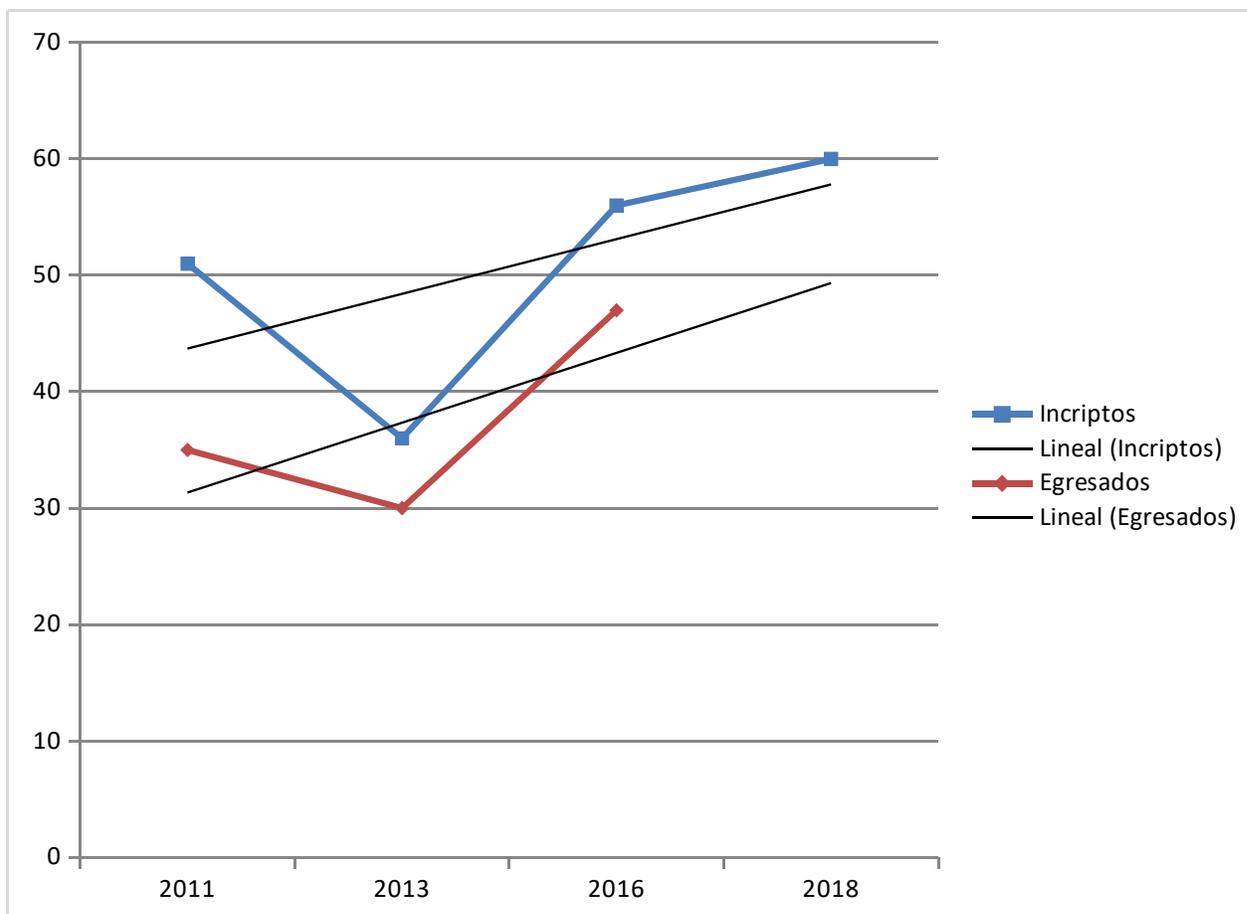
<sup>19</sup> Gráfico de elaboración propia, datos tomados del CESPI

<sup>20</sup> Gráfico de elaboración propia, datos tomados del CESPI



**Grafico 4.** Muestra la tendencia en el tiempo, en relación a cantidad de inscriptos y egresados en las distintas Cohortes de Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Gráfico de elaboración propia, datos tomados del CESPI



### Perspectivas

La última inscripción al ciclo de complementación curricular para la obtención del título de Licenciado en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias fue en el año 2018 con finalización en el 2020 llegando a 60 los inscriptos. A partir del año 2016 se comenzó un proceso de modificación del Plan de Estudio; que en la actualidad fue aprobado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y el Honorable Consejo Superior de la UNLP. Fue

remitido al Ministerio de Educación para su convalidación. Resolución HCS 306/18 y Resolución HCS 365/19 que aprueba la nueva denominación del Título intermedio. **Ref. Expte. N° EX-201938248584- -APN-DNGYFU#MECCYT.**

Este nuevo Plan de Estudios está basado en la necesidad, en primer lugar, de contemplar a la Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias, como única carrera, incluyendo dentro de ella, a la Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitaria.

Queda ahora conformada la carrera de grado para la obtención del Título de Licenciado en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias, otorgando un título intermedio de Técnico Universitario en Gestión de Recursos para instituciones Universitarias

Seguidamente, y haciendo un análisis de las experiencias de las diferentes cohortes en que se han venido dictando ambas carreras, consideramos necesario la adecuación de algunas materias, como así también de algunos contenidos, la incorporación de otras, cuyos contenidos sean pertinentes a los objetivos diseñados para ésta carrera.

También, y dada la importancia que ha adquirido el tema seguridad e higiene en las áreas de trabajo como forma de prevención de riesgos laborales, es que planteamos una cuarta orientación el Ciclo de Orientación cuya temática aborda estos temas.<sup>22</sup>

### *Organización por Ciclos*

La Licenciatura está organizada en cuatro ciclos:

#### *Ciclo Introductorio (1 cuatrimestre)*

Este ciclo introduce a la problemática universitaria, su organización, los actores y temas involucrados con las formas de gestión institucional.

---

22 Plan de estudios aprobado por Resolución HCS 306/18 y Resolución HCS 365/19

Apunta a definir los términos y alcances de la relación del trabajador con la organización a la que pertenece y con la carrera que inicia.

#### *Ciclo de Formación General (4 cuatrimestres)*

Este ciclo constituye el tronco común de la Licenciatura y se estructura en torno a tres grandes ejes: La organización y sus características, el planeamiento institucional y las herramientas de gestión. Tiene una función propedéutica hacia el ciclo de especialización, por lo tanto, apunta al desarrollo de las competencias necesarias para el abordaje de las áreas específicas; por otra parte apunta al desarrollo de competencias generales que faciliten la formación permanente y la adecuación a las nuevas demandas del sector.

#### *Ciclo de Orientación (1 cuatrimestre)*

Este ciclo presenta cuatro (4) áreas de especialización: Administración, Mantenimiento y Servicios Generales, Recursos Técnicos y Seguridad e Higiene.

El objetivo de este ciclo se orienta a la profundización del dominio de las herramientas teóricas, metodológicas y prácticas de las distintas áreas de la organización universitaria.

#### *Ciclo de Formación Superior (4 cuatrimestres):*

Este ciclo está destinado a la ampliación de conocimientos adquiridos en los Ciclos anteriores y profundizar las habilidades para diagnosticar, elaborar, aplicar y coordinar proyectos y estrategias ante problemáticas específicas de su área de gestión.

## Objetivos del Proyecto de Intervención

Establecidas estas políticas de capacitación continua y la creación de carreras tanto de pregrado como de grado, y habiéndose desarrollado durante un periodo importante en términos temporales, la evaluación de estos programas en general y

en estas dos carreras en particular carece de sistematización, la evaluación existente se había organizado en torno a un diagnóstico permanente, al cual se arriba a través diagnósticos particulares elaborados por cada participante de cada uno de los trayectos;

Se utilizan como elementos para la evaluación:

- Pruebas diagnósticas y pruebas finales a los asistentes a los trayectos
- El Funcionamiento del servicio que prestan los empleados
- Encuestas a alumnos, Nodocentes y Docentes
- El grado de calidad alcanzado en la gestión

Considerando que las evaluaciones realizadas hasta el momento y observando que carecen de sistematización, no se puede concluir en el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el marco de los lineamientos estratégicos por lo que entendemos que se suscita como un problema de índole institucional el no conocer las características del impacto del programa.

Se propone en este sentido el diseño de una de evaluación de impacto de los programas que se vienen desarrollando en el marco de los lineamientos estratégicos.

La evaluación implica una reflexión, esto es, “tomar distancia de la acción para tomar ésta como ‘objeto’ de análisis, para revisar qué es lo que se está proponiendo o qué se está haciendo o qué se ha hecho, analizar las características de las metodologías de intervención planteadas o desplegadas, y determinar si la orientación es efectivamente hacia la direccionalidad deseable, aclarando cuáles escollos y cuáles facilidades se presentan y cuáles logros se esperan y/o se han obtenido”. O. Nirenberg (2008)

Entendiendo que el diseño de esta evaluación de impacto posee intrínsecamente un valor sustantivo para poder determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y poder así determinar la pertinencia de los contenidos y así

poder delinear transformaciones o mejoramientos en los programas que se vienen desarrollando.

### Objetivo General

Conocer el impacto de los programas en la carrera del personal Nodocente y de los servicios donde desempeñan sus actividades laborales.

### Objetivos específicos

- Conocer el desarrollo de la carrera del personal Nodocente enmarcados en el tipificador del CCC Decreto 366.
- Determinar la evolución de los servicios donde el personal Nodocente, capacitado en el marco de los programas establecidos, desarrollan sus actividades laborales.

## Marco Teórico

Las dificultades que hallan los responsables de los programas, para evaluar los beneficios de la capacitación en la organización en general y sobre el personal Nodocente en particular, como exponer los aportes de la capacitación a la organización a través de la técnica de la evaluación de impacto, es un tema que ha suscitado interés. Distintos trabajos ponderan la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como incomparable manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de la formación para el personal, plasman en la organización. Siempre en el marco de entender la institucionalización de la cultura de la evaluación.

Son pocas las experiencias en este sentido a pesar del interés de los formadores.

Hay numerosas definiciones de lo que se entiende como evaluación de impacto. Según Cohen y Franco<sup>23</sup> “la evaluación de impacto es el resultado de los efectos de un proyecto”. Determinados los objetivos los programas tienen efectos,

---

23 COHEN, E., FRANCO, R. 0 COHEN, E., FRANCO, R.: Evaluación de proyectos sociales. Ed. Grupo Editor de América Latina, Bs. As., 1988: Evaluación de proyectos sociales. Ed. Grupo Editor de América Latina, Bs. As., 1988

buscados, inesperados, positivos, no deseables etc. Y se entiende como resultados brutos a los cambios observables en la población objetivo y los resultados netos aquellos atribuibles al programa. Entendiendo al resultado neto equivalente al impacto.

La evaluación de impacto de los programas de capacitación, es un tipo de evaluación que pretende sondear acerca de los cambios producidos en la praxis laboral, por el proceso de enseñanza aprendizaje (acto didáctico)<sup>24</sup> .

Según Rutty<sup>25</sup> lo que busca la evaluación de impacto son indicios de una transformación ocurrida en el ámbito laboral y en la persona que se capacita a partir de los nuevos aprendizajes realizados.

En el campo de la evaluación existen algunas controversias acá definiremos los lineamientos desde donde abordaremos la evaluación

Para Stufflebeam, D. y Schinkfield, A.<sup>26</sup> la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto. Esta definición se opone a la evaluación preordenada, que es la evaluación definida por Tyler en función de los objetivos delineados de un programa.

Para estos el juicio se expone coligado a un valor y a un estándar, definiendo como valor a cualquier aspecto de una actividad, situación u objeto que suponga un interés particular (bueno, malo, deseable e indeseable etc...), y el estándar fija según Aguilar Idáñez y Ander Egg el nivel de desempeño de lo que se enjuicia.<sup>27</sup>

House y Howe<sup>28</sup>, sostienen que los datos y valores no son independientes y que el rol de los evaluadores es extraer conclusiones objetivas de valor recogiendo y

---

24 según Marquès (2001)

25 : Rutty, M. (2007), Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas

26 Stufflebeam, D. y Schinkfield, A. (1985). Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. Colección Temas de Educación. Barcelona: Paidós.

27 13 AGUILAR IDÁÑEZ, M.J. Y ANDER EGG, E. "Evaluación de servicios y programas sociales". Ed. Lumen, Bs. As, 1994

28 HOUSE, E. HOWE, K. "Valores en evaluación e investigación social". Ed. Morata, Madrid, 2001

analizando pruebas y siguiendo los procedimientos de su disciplina profesional y con fuertes convicciones democráticas.

Frente al valor político de las evaluaciones para la toma de decisiones hay que entender que no existe neutralidad, que los contextos políticos en los cuales se realizan las evaluaciones tienen una importancia determinante.

En relación a la dicotomía sobre las metodologías cuantitativas versus cualitativas entendemos al igual que Niremberg que la cuestión central no es el tipo de técnicas a emplear, sino el diseño evaluativo. Acá el aspecto central es el del rigor metodológico, factible con el empleo de técnicas cuantitativas o cualitativas. Una vez elegidas dimensiones y variables, se concreta, en función de éstas, cuáles son los métodos más apropiados para obtener la información.

Las evaluaciones de impacto constituyen un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta específica de causa y efecto ¿Cuál es el impacto de un programa en un resultado de interés?

Todos los métodos de evaluación de impacto plantean alguna forma de pregunta de *causa y efecto*

Una evaluación de impacto analiza los cambios en el resultado directamente atribuibles al programa<sup>29</sup>.

Para estimar el impacto de un programa cualquiera sea el método debe estimar el contrafactual, entendiendo a este como la estimación del resultado de los participantes del programa si no hubiesen participado del mismo, también denominado grupo de control o grupo de comparación según distintos autores.

Vamos a desarrollar una evaluación de impacto retrospectiva, estas evalúan el impacto del programa después de que se lo haya implementado, y los grupos de tratamiento y de comparación se generan ex post. Esto teniendo en cuenta que este programa se viene desarrollando desde hace tiempo y serviría esta evaluación como insumo para el desarrollo de futuras evaluaciones en el marco de la implementación del nuevo plan de estudios de la Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias que está en proceso de convalidación en el Ministerio de Educación de la Nación.

---

29 Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, Vermeersch, 2011 <http://www.worldbank.org/ieinpractice>.

## Evaluación de Impacto de las carreras, Tecnicatura y Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias

Para esta evaluación de impacto, el diseño elegido es el No experimental atendiendo a las características de los programas y su implementación.

Es un diseño de evaluación que permite analizar el impacto del programa centrándose en la percepción que tienen los individuos o grupos estudiados de los procesos, comportamientos y condiciones de la intervención<sup>30</sup> (Valadez y Bamberger, 1994)

Para la implementación de esta evaluación de impacto, se ha tomado la decisión de utilizar una metodología de carácter cualitativa. Esta decisión la basamos atendiendo a las características de la propia metodología.

A los métodos cualitativos se los define como situacionales y propios del equipo evaluador. Estos pueden utilizarse en cualquier tipología de evaluación entre ellas la de impacto, se integran con cualquier tipo de dato de carácter cuantitativo u otros datos de carácter cualitativos preexistentes; con cualquier tipo de diseño (experimental, comparativo, longitudinal) y con cualquier aspecto a evaluar procesos, resultados e impactos.

### Implementación y gestión.

Características de los métodos cualitativos:

El diseño de la investigación es flexible y se va transformando a medida que se van recogiendo los datos y se van logrando los objetivos de la investigación.

---

<sup>30</sup> Valadez y Bamberger, 1994

Se reconoce la existencia de distintas versiones de una misma realidad, Por tanto, los resultados que puedan generarse también serán diversos, ya que resultaran multiplicidad de perspectivas de los distintos actores.

Comprender la complejidad y significado de la praxis.

Es un proceso de investigación de carácter inductivo.

La investigación se contextualiza donde acontece lo investigado o evaluado.

El proceso de recolección de datos o información es intensivo, combinando distintas técnicas de forma complementaria tales como la observación directa, entrevistas, grupos de discusión, encuestas o análisis documental.

Las muestras de participantes de los programas no son estadísticamente representativas, se seleccionan aquellos informantes privilegiados vinculados con criterios directamente relacionados con los objetivos del estudio.

Independientemente de las características generales, la forma final de la metodología cualitativa que se aplique está directamente relacionado con el programa que se evalúe y los objetivos del mismo.

También cabe aclarar que no resultan incompatibles metodologías cualitativas con cuantitativas, son complementarios y sinérgicos.

Otras de las características importantes a tener en cuenta para la implementación de metodologías cualitativas es la circularidad del proceso, en contraposición a la linealidad de los estudios cuantitativos, cada fase puede verse rectificada por la anterior y por la posterior en un proceso de interrelación circular continua durante toda la evaluación.

Los responsables permanecen atentos a la contingencia de la recolección de datos y están dispuestos al cambio continuo, reflexionando permanentemente sobre las preguntas de evaluación, el método, el tipo de estudio, las técnicas de recogida de datos, la muestra y el análisis.

## Proceso de Evaluación

Es importante que el proceso de una evaluación se planifique de una manera integral. Dicho proceso lo definiremos básicamente en tres etapas: 1) planificación de la evaluación, 2) implementación del estudio evaluativo, 3) utilización y difusión de los resultados de la evaluación

### *Primera etapa*

#### Planificación de la Evaluación.

En esta etapa se procederemos al diseño de la evaluación y de las estrategias de implementación. Tales como identificar la intervención a evaluar, involucrar a los actores. Como así también debatiremos escenarios de utilidad de la evaluación y el rol del evaluador. Puntualizar la intervención y los propósitos de la evaluación. Definir cronograma de acción y vehiculizar los canales de comunicación. Definir y diseñar las dimensiones, los instrumentos y los indicadores.

En este punto es importante vislumbrar claramente qué justifica la evaluación, dado que este aspecto es elemental para delimitar el alcance de los trabajos de evaluación.

### *Segunda Etapa*

#### Implementación

En esta etapa haremos una revisión del Plan de Trabajo, como así también el desarrollo del estudio de evaluación: recogida de los datos/información. Trabajo de campo, etc.

Analizaremos los resultados y los datos recogidos donde se producirán informes de avance y finales.

### *Tercera Etapa*

El proceso de la evaluación no termina con la entrega de un informe de evaluación. La sola existencia de recomendaciones precisas derivadas de una evaluación no significa que serán utilizadas por los quienes toman las decisiones. Existe una serie de obstáculos para convertir los resultados de una evaluación en acciones concretas de mejora en los programas de gobierno. En este sentido, es importante considerar cuáles serán las estrategias para garantizar el uso y difusión de los resultados de la evaluación

## A modo de síntesis

La evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales. Por lo que entendemos que la profundización de un modelo de evaluación en general y de impacto en particular de las prácticas de capacitación continua de los trabajadores Nodocente en el ámbito de la Universidad.

La evaluación tiene como finalidad estimar la verdadera dimensión de las intervenciones, con una atención particular a sus impactos y a sus niveles de sostenibilidad. Tiene, asimismo, una especial importancia a la hora de extraer conclusiones que refuercen los aprendizajes y permitan, en el futuro, fundamentar de mejor modo la toma de decisiones.

Por eso entendemos de fundamental importancia consensuar un proceso de evaluación para estas prácticas que sea acorde a la tradición y la idiosincrasia de la Universidad Nacional de la Plata.

## Bibliografía

- Carlos De Mattos (1987) “Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina”, Revista de la CEPAL No 31 (LC/L.1452), Santiago de Chile, abril.
- Mokate, Karen Marie (2000), El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Parsons, Wayne (2007), Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas, Ciudad de México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- PATTON, M. Q. «Qualitative analysis and interpretation». A: Qualitative research and evaluation methods. London: Sage, 2002, p. 431-541.
- Passarella, Virginia Matilde, El Significado de trabajar en la “Universidad Pública”: Lógicas políticas análogas para docentes, investigadores y no docentes. VIII Congreso de Antropología Social. Salta septiembre 2006
- Nirenberg O. et al. (2000). Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Buenos Aires. Argentina. Paidós
- Impacto, impacto social y evaluación del impacto. MSc. Blanca Esther Libera Bonilla. ACIMED 2007;15(3)
- Nirenberg, Olga Formulación y evaluación de intervenciones sociales. Políticas. Planes. Programas. Proyectos. Noveduc Buenos Aires 2013.

#### Bibliografía Institucional

- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) De riquezas, abandonos y oportunidades urgentes. Revista de la Universidad, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), La Plata, Argentina, octubre 2010, ISSN: 0041-8625, Páginas: 87-98. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68451>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) Identidades e interculturalidad en etnografías reflexivas - <http://hdl.handle.net/10915/34604>

- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) La universidad pública: trayectorias educativas con producción y transferencia de conocimientos - <http://hdl.handle.net/10915/62468>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Díaz Ledesma Lucas Gabriel, Migliorati Mario Andrés, Otrocki Laura, Palazzolo Fernando, Souza María Silvina, Vestfrid Pamela y Vidarte Asorey, Verónica. Hacia la tesis. Itinerarios conceptuales y metodológicos para la investigación en comunicación. Buenos Aires, Instituto de Investigaciones en Comunicación. ISBN: 978-950-34-0899-5 - <http://hdl.handle.net/10915/42082>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa. <http://hdl.handle.net/10915/35341> - <https://doi.org/10.35537/10915/35341>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). La evaluación es educación - <http://hdl.handle.net/10915/54757>
- Tauber Fernando y Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). Plan Estratégico 2018-2022, <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/105678>
- Tauber Fernando, Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Tauber Rocío, Cornejo Liliana, Virgolini María Belén, Rimoldi Emiliano. 2017; Bienes, derechos y deberes: la UNLP en la perspectiva de la CRES/Cartagena. Coloquio Regional Balance de la Declaración de Cartagena y Aportes para la CRES 2018. Coloquio llevado a cabo en la Universidad Nacional de las Artes, Buenos Aires
- Tauber Fernando, Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Marengo Roberto, Cornejo Liliana, Virgolini María Belén –Planeamiento de la Educación Superior: los problemas que adoptamos y supimos construir - 2015 - Instituto de Investigaciones en Educación Superior - <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69714>

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)

2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (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. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004- 2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Asociación Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, ( Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio " Sergio Karakachoff"(UNLP).

36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción
39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, ( entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, ( compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.