

La Plata, 9 de abril de 2020

Honorable Consejo Directivo
Facultad de Odontología
Universidad Nacional de La Plata

Por la presente, me dirijo a ustedes y por su intermedio al Comité de Grado Académico de la Especialización en Gestión de la Educación Superior (EGES) al efecto de presentar mi Trabajo Final Integrador (TFI) titulado “**Gestión automática de ejecución de la partida de sueldos del personal docente y autoridades superiores**”, cuya dirección ejerce Mg. Alejandra Osorio. Adjunto la versión impresa completa.

Nombre/s y Apellido/s: Mercedes Molteni
Documento de Identidad: D.N.I. 13.423.970
Teléfono y dirección de correo electrónico de contacto:221-4854674
mmolteni@gmail.com

Sin otro particular, saludo atentamente.

Mercedes Molteni
Firma

Trabajo Final Integrador

**Gestión automática de ejecución de la partida de sueldos del
personal docente y autoridades superiores**



Mercedes Molteni

Directora: Mg. Alejandra Osorio

Abril 2020

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Odontología

Instituto de Investigaciones en Educación Superior

Especialización en Gestión de la Educación Superior

Contenido

Introducción y	
Justificación.....	3
Objetivos.....	7
Objetivos específicos.....	7
Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema o problema de interés del TFI definido	8
Marco Conceptual.....	9
Proyecto de Intervención.....	16
Alcance del Proyecto.....	16
Metodología de Desarrollo.....	16
Cronograma.....	18
Equipo de Trabajo.....	18
Conclusion:.....	18
Bibliografía.....	19

Introducción

Como plantea Fernando Tauber, en el Pensar la Universidad “Las universidades de América Latina y el Caribe acordaron hace tiempo que la educación superior es un bien público y social, un derecho humano universal y una responsabilidad del Estado. Desde la década del '90 se defendió esa visión en cada debate dado en los foros educativos mundiales contraponiendo este modelo al representado en la mayoría de los países del resto del mundo, que entiende el acceso a los conocimientos superiores como un bien selectivo, transable en el mercado.

La expectativa del desarrollo como país y del progreso individual estuvieron “siempre” basados en la igualdad universal de oportunidades. El ingreso irrestricto y la gratuidad de la enseñanza universitaria de grado, garantizadas definitivamente por la ley 27.204/2015 ya nacieron en las ideas de la Generación del '80 - Sarmiento, Avellaneda, Roca- plasmadas en 1884 en la Ley 1.420 de Educación Común con los preceptos de laica, obligatoria y gratuita para la educación primaria, extendida luego a la secundaria.

Hoy a nadie se le ocurre proponer revisar los conceptos de gratuidad para la educación inicial, primaria y secundaria y se debe asegurar que en esa línea no queden bolsones de resistencia a la gratuidad de la enseñanza universitaria. El modelo nacional, largamente centenario impone el derecho a la educación de todo el que esté dispuesto a hacer el esfuerzo de superarse adquiriendo y acreditando más conocimientos.

La universidad debe ser hoy un espacio para tener ideas y discutirlos, alejada del pensamiento único, promotora del pensamiento diverso, original y propio; caracterizada por estar llena de inquietudes, rechazos, audacias, escrúpulos y esperanzas que custodian el comportamiento ético, transparente, republicano y democrático de sus miembros.

Debe ser firmemente inclusiva y entender a la educación como una línea ininterrumpida e ininterrumpible, que no debe cortarse por una falla del sistema que frene el proceso de toma de conocimientos de aquel que quiere seguir sumándolos, por un fracaso o deficiencia circunstancial.

Si un estudiante no logra avanzar a un estadio superior en el proceso de su formación, pero tiene la firme voluntad de resolver sus déficits esforzándose en sus estudios, la universidad debe darle siempre esa oportunidad. No puede dejarlo flotando en un limbo que no le permita ni retroceder ni avanzar. Y esto debe suceder desde el ingreso hasta la finalización de sus estudios.” **(Tauber, 2018)**

Siguiendo esos lineamientos comunes a todos los que gestionamos día a día la UNLP, el objetivo general de esta universidad en su administración es sostenerla en forma transparente, eficiente y eficaz, asegurándose la gestión y distribución socialmente responsable de los recursos económicos, humanos, edilicios y logísticos para cumplir con sus objetivos fundamentales de enseñanza inclusiva, investigación comprometida y extensión solidaria. En este sentido, son objetivos específicos de la administración alcanzar una distribución armónica y una ejecución ordenada de su presupuesto y lograr la organización más adecuada de su personal docente y no docente, tarea que finalmente derrama en todos los eslabones de la universidad.

Para ello desde las distintas áreas administrativas tanto de la Presidencia de la UNLP, como de las unidades académicas y dependencias, se implementan distintas herramientas, que constantemente están sujetas a cambios o eventuales reemplazos, en virtud de gestionar eficientemente los recursos de esta casa de estudios.

En este TFI, que se enmarca justamente en la Especialización en Gestión de la Educación Superior, buscaré iniciar el camino para mejorar la gestión automática de ejecución de la partida de sueldos Docentes y Autoridades Superiores, en pos de seguir trabajando en agilizar los procesos administrativos correspondientes al área que dirijo, y que se ha ido adaptando a las coyunturas que no han tocado atravesar como institución.

Justificación

La Presidencia de la U.N.L.P., específicamente la Secretaría de Administración y Finanzas, una vez aprobado el Presupuesto Nacional diseña el proyecto de distribución del presupuesto que luego deberá ser aprobado por el Consejo Superior. Este instrumento, netamente planificador, establece las políticas que llevará adelante la Universidad para

el cumplimiento de sus fines y metas.

La ley 24.447 que aprueba el presupuesto nacional para el año 2005 (Presidencia de Carlos Menem) en su artículo 19 estableció: “Las Universidades Nacionales fijarán su régimen salarial y de administración de personal, a cuyo efecto asumirán la representación que corresponde al sector empleador en el desarrollo de las negociaciones colectivas dispuestas por las leyes Nros. 23.929 y 24.185. El PODER EJECUTIVO NACIONAL reglamentará el procedimiento de negociación colectiva del sector en acuerdo con el Consejo Interuniversitario Nacional. En el nivel general las Universidades Nacionales deberán unificar su representación mediante la celebración de un acuerdo que establezca los alcances de la misma La negociación laboral a nivel de cada Universidad deberá asegurar que no menos del quince por ciento (15 %) del crédito presupuestario total de la misma sea destinado a otros gastos distintos al gasto en personal.

Esta ley provocó una fuerte conmoción en todo el sistema universitario argentino. A partir de la restricción del porcentaje del total del presupuesto asignado sólo el 85% podía ser aplicado para los gastos en personal (Inciso1).

Hasta ese momento las Universidades Nacionales contaban con una planta de personal aprobada por el Ministerio de Educación y, mensualmente éste enviaba los fondos correspondientes a esa planta para el pago de los salarios, docentes, Nodocentes y de Autoridades Superiores. Lo cual incluía sin ningún tipo de restricción lo referente a los adicionales particulares que cada cargo posee, en función de los atributos de cada persona.

La modificación introducida hizo que, los adicionales que cobraban los docentes y las autoridades superiores influyeran en la restricción incorporada.

Cómo ejemplo, hubo Unidades Académicas que debieron recortar su planta de autoridades superiores, dado que el “gabinete” era de edad avanzada y eso era muy caro por el adicional por antigüedad y el crédito

asignado no alcanzaba.

Con el transcurso de los años la Universidad de La Plata fue buscando la forma de no tener que pasar por el absurdo citado anteriormente y la Presidencia tomó la decisión de volver al sistema de puntos docentes, donde cada cargo docente y de autoridades superiores tiene un valor, conformando un monto total de puntos por Unidad Académica.

Bajo estos parámetros las Unidades Académicas, mensualmente, envían a la Presidencia los movimientos de personal docentes y de autoridades superiores. En la Dirección de Liquidaciones de Sueldos se controla el puntaje obtenido luego de esos movimientos y determinan si el expediente puede procesarse o no, en función de los puntos autorizados y el total enviado para la liquidación. Cuando el monto final de puntos a liquidar excede el de los puntos autorizados, el expediente se devuelve a la dependencia de origen a fin de ajustarse a los puntos autorizados.

Este mecanismo puede tener como consecuencia, el no permitir la designación de alguna persona a la que ya se ha puesto en actividad, con el consiguiente perjuicio.

Universidad estratégicamente planificada

La Universidad, planificada, tiene que ser capaz entonces de formular respuestas alternativas para incidir en los cambios, conflictos y necesidades sociales y debe constituirse en el laboratorio de diseño de las políticas públicas que se requieran para las próximas décadas. (Tauber, 2018)

Con respecto a la administración, los **objetivos específicos** de la estrategia 6, del Plan Estratégico 2018-2022 (UNLP, 2018), se mencionan:

- Alcanzar una distribución armónica y una ejecución ordenada y transparente del presupuesto
- Lograr la organización permanente del personal docente y no docente sobre la base de consensos institucionales integrales.
- Implementar eficazmente sistemas y procedimientos administrativos adecuados a las características institucionales y a las lógicas e instrumentos del sistema universitario

Objetivos

Mejorar la gestión automática de ejecución de la partida de sueldos Docentes y Autoridades Superiores

Objetivos específicos

- Mejorar la capacidad de administración y gestión de la partida de Sueldos de Personal Docente y de Autoridades Superiores, posibilitando la visualización previa por parte de los decanos de las Unidades Académicas y a los Directores de los Colegios del consumo de puntos docentes y su correspondencia con el presupuesto aprobado por el Honorable Consejo Superior de la UNLP.
- Desarrollar un módulo en el Liquidador, que permita visualizar el consumo de puntos docentes y su correspondencia con el presupuesto aprobado por el Honorable Consejo Superior.
- Minimizar la devolución de los expedientes de altas y bajas de personal docente y autoridades superiores, por parte de la Dirección de Liquidaciones de Sueldos, relacionados con el consumo de puntos.

Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema o problema de interés del TFI definido

La Secretaría de Administración y Finanzas, de la cual soy titular desde el año 2002 tiene como misiones específicas las siguientes:

- Asesorar y dictaminar en los asuntos de orden económico, contable y presupuestario, brindando pautas de diseño y ejecución del presupuesto, ejerciendo el control de gestión contable, el resguardo patrimonial y haciendo cumplir la legislación específica vigente.
- Asistir al Presidente en el cumplimiento de sus responsabilidades, participando en la participación de políticas en el área de su incumbencia y supervisando su ejecución en el ámbito de la Universidad.

El objetivo general de esta universidad en su administración es sostenerla en forma transparente, eficiente y eficaz, asegurándose la gestión y distribución socialmente responsable de los recursos económicos, humanos, edilicios y logísticos para cumplir con sus objetivos fundamentales de enseñanza inclusiva, investigación comprometida y extensión solidaria. En esa línea, son objetivos específicos de la administración alcanzar una distribución armónica y una ejecución ordenada de su presupuesto y lograr la organización más adecuada de su personal docente y no docente.

También son objetivos importantes para lograr su correcto funcionamiento, la implementación de los sistemas y procedimientos administrativos apropiados, proporcionar el marco normativo necesario para lograrlo, tener el registro correspondiente de su patrimonio y alcanzar la cobertura adecuada de los servicios generales y de mantenimiento y limpieza de los bienes muebles e inmuebles.

Por su parte, la dotación y administración de los servicios estudiantiles no académicos que faciliten la inclusión y permanencia en la universidad de todo aquel ciudadano que tenga la voluntad de estudiar, constituyen un capítulo central de la temática.

Son herramientas fundamentales, los sistemas informáticos para la administración de recursos, personal y alumnos, los manuales de procedimiento consensuados, un cuerpo normativo apropiado, un conjunto de becas, servicios y actividades destinadas a la inclusión estudiantil, servicios adecuados para docentes y no docentes, y un plan director que oriente sobre las prioridades en las obras y servicios necesarios para el funcionamiento de la UNLP y su mantenimiento. (Tauber, 2018)

Marco Conceptual

La Universidad como organización

Índice del marco conceptual

1.La relación y el retorno del producto sobre la gestión administrativa y financiera de las universidades públicas. Los procesos de gestión y control, su contextualización.

1.1 La financiación y el marco normativo de la universidad pública

2- Instituciones de base pesada: Cómo se planifica la gestión administrativa en organizaciones complejas:

- 3- El monitoreo de los resultados de los programas de gestión de las funciones universitarias y su financiamiento.

La relación y el retorno del producto sobre la gestión administrativa y financiera de las universidades públicas. Los procesos de gestión y control, su contextualización

Como expresa Martínez Nogueira “La gestión universitaria plantea a la actividad de evaluación problemas analíticos y metodológicos difíciles de superar: tanto en las cuestiones de gobierno como de administración se combinan restricciones externas y discrecionalidades internas”. (Nogueira, 2000)

Si bien las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos extremadamente relevantes vinculados a su misión, actividades y relacionamientos, están sujetas a regímenes normativos que limitan su discrecionalidad y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con la autoridad de política universitaria y su régimen administrativo.

Siguiendo a este autor, además, dependen fuertemente de políticas y decisiones de financiamiento adoptadas en otras instancias de gobierno, la gestión de la institución universitaria tiene un impacto no fácilmente identificable sobre las dimensiones que convencionalmente se utilizan para la evaluación de las actividades académicas, como ser el avance científico producido o la formación resultante.

Brinda el marco para la labor de investigación o docencia, por lo que ese impacto no es directo, sino que debe ser reconstruido por medio de inferencias, no se puede hacer uso de instrumentos desarrollados para organizaciones que no comparten los atributos de ausencia de propósitos de lucro, pluralismo interno, objetivos ambiguamente definidos, orientaciones profesionales externamente reguladas y autonomía de sus integrantes.

Esta es una gestión que, por la presencia y relevancia de los aspectos elusivos del liderazgo, del reconocimiento de los pares y de la participación extendida, difiere de aquella que se desarrolla en contextos organizacionales jerárquicos, con resultados medibles en el corto plazo y con indicadores de performance fácilmente cuantificables.” (Nogueira, 2000)

La financiación de la universidad pública argentina. Marco Normativo

La ley de Educación Superior 27.204 establece en el art. 48 “Las instituciones universitarias nacionales son personas jurídicas de derecho público, que solo pueden crearse por ley de la nación, con previsión del crédito presupuestario correspondiente y en base a un estudio de factibilidad que avale la iniciativa. El cese de tales instituciones se hará también por ley. Tanto la creación como el cierre requerirán informe previo del Consejo Interuniversitario Nacional.” (Ley de Educación Superior 27.204, 2015)

En lo que respecta al régimen económico financiero, la Constitución Nacional en el art. 75 inc. 19 dentro de las atribuciones del Congreso establece:

Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento. Proveer al crecimiento armónico de la Nación y al poblamiento de su territorio; promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo de provincias y regiones.

Para estas iniciativas, el Senado será Cámara de origen. Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y

posibilidades sin discriminación alguna; **y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales.** (Constitución Nacional Argentina {const.}, 1994)

Por su parte la Ley de Educación Superior establece:

Artículo 58: “El aporte del Estado nacional para las instituciones de educación superior universitaria de gestión estatal no puede ser disminuido ni reemplazado en ningún caso mediante recursos adicionales provenientes de otras fuentes no contempladas en el presupuesto anual general de la administración pública nacional.

Artículo 59: “las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico-financiera, la que ejercerán dentro del régimen de la ley 24156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del sector Público Nacional.”- (Ley de Educación Superior 27.204, 2015)

El Congreso Nacional aprueba cada año, el presupuesto general del Ministerio de Educación en el cual se incluye a las Universidades Nacionales.

Como establece el Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, una vez sancionado el H. Consejo Superior de la Universidad aprueba la distribución del presupuesto asignado entre gastos de funcionamiento y gastos en personal.

Dentro de los gastos de funcionamiento se debe distinguir entre lo que son gastos de unidades académicas, de aquellos que anualmente la Presidencia de la Universidad administra para fortalecer las principales políticas a llevar adelante.

En ese sentido en las últimas gestiones de la U.N.L.P. se ha priorizado la asignación de fondos para las áreas de Bienestar estudiantil, Ciencia y Técnica y los programas académicos para la retención de alumnos y promoción del egreso.

Así como también la Presidencia de la U.N.L.P. ha reducido su porcentaje en el incremento de sus partidas generales, en beneficio de mayor número para las Unidades Académicas y Colegios preuniversitarios.

Finalmente, los Consejos Directivos distribuyen hacia el interior de la Unidad Académica los fondos asignados para gastos de funcionamiento.

La Universidad se encuentra comprendida en los alcances de la ley de Administración Financiera, cuya esencia se refleja en el artículo que se transcribe. (Ley de Administración Financiera 24.156, 1992)

Art. 4º — Son objetivos de esta ley, y por lo tanto deben tenerse presentes, principalmente para su interpretación y reglamentación, los siguientes: a) Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos; b) Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del sector público nacional; c) Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas; d) Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad del sector público nacional, la implantación y mantenimiento de: i) Un sistema contable adecuado a las necesidades del registro e información y acorde con su naturaleza jurídica y características operativas; ii) Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo la práctica del control previo y posterior y de la auditoría interna; iii) Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades

institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la jurisdicción o entidad. Esta responsabilidad se extiende al cumplimiento del requisito de contar con un personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se les asignen en el marco de esta ley. e) Estructurar el sistema de control externo del sector público nacional.

Instituciones de base pesada. Cómo se planifica la gestión administrativa en organizaciones complejas

Juan Ignacio Doberti explica en su artículo “La organización académica en la Universidad”, en lo concerniente a la “gestión universitaria” hay tres aspectos que hacen a su mayor complejidad. (Nogueira, 2000).

El primero, que adquiere especial énfasis en las universidades nacionales de la Argentina, se refiere a la combinación de restricciones externas y discrecionalidades internas, debido a las precisas normativas y dependencia del financiamiento estatal que limitan el funcionamiento, pero, simultáneamente, la autonomía le otorga cierta discrecionalidad a partir de libertades específicas como la elección de autoridades o la sanción de normas internas.

El segundo aspecto que debe considerarse es la dificultad para medir impactos en la actividad de investigación y, más aún, en la enseñanza, por lo cual, para estimarlos, debe acudirse a inferencias como medidas de aproximación.

Por último, el tercer aspecto se refiere a la dificultad o imposibilidad de utilizar instrumentos pensados para organizaciones con fines de lucro, estructuras tradicionales, escasa participación de actores y objetivos claramente definidos, ya que no puede dejar de contemplarse el marco diferente y la existencia de estructuras con escaso poder jerárquico y gran importancia del reconocimiento de los pares.

La distribución del poder en la universidad, con una gran concentración en la base de su pirámide, ha llevado a denominarla como institución de “base pesada”, en la cual los trabajadores del núcleo de operaciones tienen una elevada independencia y sus superiores jerárquicos pueden ejercer un poder muy limitado, a veces convalidando las acciones de los subordinados

En este proceso intervienen los Decanos y Directores de Colegios, los Secretarios Académicos, los administradores, la Dirección General de Personal, la Dirección de Liquidaciones de Sueldos y el CeSPI.

Los Decanos son los que designan a su personal, con aval de sus Consejos Directivos.

Los Directores de los Colegios proponen al Presidente de la Universidad la designación de su personal.

Los Secretarios Académicos supervisan y asesoran a los Decanos en todo este proceso

Los administradores coordinan todo lo referente a la tramitación de las designaciones y confección de planillas de altas y bajas de movimientos de personal.

La Dirección General de Personal interviene en todo lo referente a la constatación de los datos de las personas que se dan de alta en el sistema de liquidación de sueldos.

La Dirección General de Liquidaciones de Sueldos, es quien lleva a cabo toda la carga de los movimientos de personal.

CeSPI. Es quien lleva a delante el desarrollo de todo el proceso informático que culmina el proceso de liquidación de los sueldos.

Proyecto de Intervención

Alcance del Proyecto

Al finalizar el proyecto, se espera alcanzar los siguientes resultados:

- Contar con un módulo de distribución de cargos por escalafón docentes y autoridades por dependencia
- Diseñar un procedimiento de actualización de la información, de acuerdo a la lógica de la información de cada solución, acordada con los usuarios. Secretarios Académicos, Secretarios Administrativos y Jefes de Personal.
- Contar con una infraestructura acorde que garantice la disponibilidad de la herramienta a través de la integración continua.

Metodología de Desarrollo

Para el desarrollo del proyecto se trabajará en conjunto con los equipos de profesionales de CeSPI, aplicando metodologías ágiles. Este enfoque implica el intercambio constante con el usuario final, a fin de visualizar el proyecto de a partes, establecer prioridades, seleccionar las distintas tareas a realizar y detallar cada una a fin de construirlas, testearlas y ponerlas en producción en los tiempos acordados. Inicialmente se comenzará con el escalafón docente.

Luego se continuará con la incorporación del resto de los escalafones, buscando integrar al usuario de la administración en todo el proceso de desarrollo de la solución.

Se realizarán reuniones con distintos usuarios de administración potenciales de la aplicación, a fin de analizar sus expectativas, presentar la solución vigente, establecer mecanismos de interacción y posibilidades sobre la información disponible y los objetivos iniciales propuestos.

Se analizará y diseñará la visualización de los datos de todos los movimientos mensuales de cada dependencia.

Duración estimada del proyecto. 6 meses.

Actividades a realizar

1. Análisis de los datos existentes en los ecosistemas existentes en el CeSPI y en el módulo liquidador.
2. Análisis de ingreso de datos distribuidos por parte de los actores involucrados de cada una de las dependencias.
3. Establecer una metodología de trabajo
4. Capacitación en el uso de la herramienta seleccionada.
5. Coordinar reuniones con usuarios para lograr una retroalimentación.
6. Adecuación de la infraestructura existente a la propuesta.
7. Establecer un plan de trabajo ágil para liberar avances del proyecto en cada etapa.
8. Establecer el procedimiento de mantenimiento del producto.
9. Implementación de video tutoriales orientados al usuario final.
10. Presentación del producto final a los usuarios finales.

Cronograma

Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo estará conformado por un coordinador, un analista funcional experto en las definiciones conceptuales involucradas, un experto en la temática a desarrollar asignado por parte del propietario del módulo y un desarrollador.

Conclusión

Este trabajo intenta automatizar un procedimiento de control de los puntos docentes usados y los correspondientes puntos autorizados. A su vez prevé contar con una herramienta netamente planificadora al momento de decidir el destino de las vacantes que se vayan produciendo o al tiempo del análisis de modificaciones en los planes de estudio o de la creación de nuevas carreras, sin el correspondiente financiamiento por parte del Ministerio de Educación – Secretaría de Políticas Universitarias.

Bibliografía

Doberti, Juan Ignacio. La organización académica en la universidad.

Martínez Nogueira. Evaluación de la gestión universitaria

Ley 24156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público
Nacional

Ley 24521 de Educación Superior

Estatuto UNLP

Ley 25188 de Ética en el ejercicio de la función pública

Ord 293 UNLP - Régimen de Acceso a la Información Protección de Datos y
Transparencia de la UNLP

Ley 19549 de Procedimiento administrativo

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.