

Planta de Alimentos UNLP: herramientas de gestión universitaria para su implementación

Autor: Lic. Juan Manuel Santillán

Director: Dr. Ing. Marcos Actis

Julio 2020

Universidad Nacional de La Plata

Especialización en Gestión de la Educación Superior



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

2020 – AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

A la memoria de Juan Carlos Martín

Presentación

La Universidad Nacional de La Plata es una de las instituciones de Educación Superior más reconocidas en América Latina, y esto, junto a su permanente compromiso social, la posiciona como un actor fundamental para la definición, articulación e implementación de políticas públicas en los ámbitos local, regional y nacional.

En este marco surge el programa de Asistencia al Desarrollo Productivo Local, que busca intervenir en la agenda regional, aportando conocimiento y propuestas técnicas que puedan llevar a soluciones eficaces para los problemas del sector productivo. Se propone articular esfuerzos con emprendimientos, empresas recuperadas, PYMES y cooperativas, para generar y fortalecer la planificación de las cadenas productivas con especial detenimiento en los sectores de mayor emergencia económica.

En el período de gestión 2018-2022 la concreción del proyecto de creación de una Planta Elaboradora de Alimentos Desechados en la UNLP se ha constituido en uno de los ejes centrales del Programa, contextualizado al momento histórico que atraviesa la región y articulado con líneas de trabajo previas, como el seguimiento de la situación del sector productivo de alimentos del Gran La Plata y la preocupante crisis alimentaria que los sectores más postergados de la región atraviesan.

El presente Trabajo Final Integrador propone, a partir del análisis del contexto y de las dinámicas institucionales, un Plan para el desarrollo del Proyecto, que contempla los procesos e instrumentos de Implementación, Funcionamiento y Evaluación del mismo.

INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	4
1.1. La Universidad Nacional de La Plata y su importancia regional.....	4
1.2. La estructura organizativa de la UNLP y una contextualización del lugar de trabajo.....	5
1.3. El programa de Asistencia al Desarrollo Productivo Local.....	6
2. Objetivos.....	10
3. Marco Teórico.....	11
3.1. Introducción al Marco Teórico.....	11
3.2. Sobre el núcleo de la Política Universitaria.....	13
3.3. Sobre la Planificación.....	15
4. Presentación General: Proyecto Planta de Alimentos Universidad Nacional de La Plata.....	18
4.1. Objetivos.....	18
4.2. Un punto de Partida.....	19
4.3. Las herramientas propuestas.....	20
4.4. Dispositivo de Coordinación.....	21
4.5. Plan de Acción.....	21
5. Reflexiones Finales.....	27
6. Bibliografía.....	29

1. Introducción

1.1. La Universidad Nacional de La Plata y su importancia regional.

La Universidad Nacional de La Plata es una de las instituciones de Educación Superior más reconocidas en América Latina, según 6 de los 7 rankings mundiales publicados en 2019, fue ubicada 2da en Argentina, entre las 20 más importantes en América Latina y el Caribe (De un total de 3.900 en estudio), y entre las 600 más importantes en el mundo (De un total de 29.000 en estudio). Conforman una comunidad de más de 175.000 personas, desagregados en 110.000 estudiantes de pregrado y grado, 25.000 estudiantes de postgrado, 23.000 estudiantes en procesos de Educación Formal Alternativa, 3.000 docentes y 14.000 docentes (Tauber, 2019). Además, existen una serie de redes institucionales articuladas por la UNLP e integradas por más de 500 instituciones, organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales, como el Consejo Social, los Centros Comunitarios de Extensión y los Consejos Consultivos.

En términos de impacto de la producción científica se ubica 1era en Argentina, 5ta en América Latina y 268 en el mundo, contando con 145 laboratorios, centros e institutos de investigación, en los que trabajan alrededor de 7000 investigadores, becarios y personal de apoyo, con una producción científica anual evaluada en más de 5000 publicaciones indexadas (Tauber, 2019).

Esta comunidad, su trabajo y sus producciones, están articuladas en función de un proyecto Institucional cuya prioridad es la búsqueda de la excelencia, entendida como una concepción integral que combina la calidad, masividad, pertinencia y conciencia social, como características excluyentes (Tauber 2019). No es intención de este trabajo abordar la multitud de acciones, procesos y estrategias enmarcadas en el Plan Estratégico 2018-2022 y detalladas en el documento y sus informes de seguimiento (UNLP, 2018), sino más bien plantear el alto grado de

legitimidad social, política y científica que posee nuestra casa de estudios. Esto la posiciona como un actor importante en el marco de la definición, articulación e implementación de políticas públicas en los ámbitos local, regional y nacional, teniendo algunos casos paradigmáticos en los últimos años como la implementación en el periodo 2010-2015 de la Unidad Ejecutora UNLP del Programa Nacional Ingreso Social con Trabajo del Ministerio de Desarrollo Social (Boniccatto, 2016) o el Monitoreo a la Implementación de la Asistencia en la Reparación de Viviendas Afectadas por el Temporal luego de la dramática Inundación del año 2013 (Consejo Social, 2013¹).

1.2. La estructura organizativa de la UNLP y una contextualización del lugar de trabajo

Como Institución la UNLP tiene una estructura normativa dada por su Estatuto, cuya última versión la comunidad consensuó en 2008 y establece en su artículo 48 que “...El gobierno de la Universidad es ejercido por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Presidente ...”, se suma a la máxima jerarquía dos Vicepresidencias establecidas en el artículo 66 definidas como Institucional y Académica. En el primer caso se establece que “El Vicepresidente del Área Institucional tendrá a su cargo la gestión de las áreas de Extensión, Relaciones Institucionales e Internacionales y en general, de todos los asuntos concernientes a la relación de la universidad con el ámbito externo a ella”. Esta gestión está enmarcada en el trabajo conjunto y de asistencia al Presidente de la Universidad para lograr el cumplimiento de las Estrategias planteadas en el Plan Estratégico 2018-2022, con particular interés en las estrategias 3 y 5, de Extensión y Relaciones Institucionales (UNLP, 2018)

En el marco la Estrategia 5 se asumen los objetivos de promover la articulación con el estado en sus distintos niveles, los sectores productivos y sociales, y las instituciones universitarias tanto a

escala local, nacional, regional e internacional. Del mismo modo, en el marco de la estrategia 3 se busca promover la articulación, la comunicación, la expresión y el intercambio de saberes que contribuyan en la resolución de las diversas problemáticas sociales, desde una perspectiva integral e interdisciplinaria. (UNLP,2018). Desde el inicio de la gestión se busca generar instrumentos que materialicen la participación plena en los temas comunitarios prioritarios, que sumen su esfuerzo a los que la Universidad posee, Consejo Social y Consejos Consultivos, entre otras mesas de trabajo multiactorales, en el marco de la Vinculación con los sectores Sociales y Productivos. En el 2018 se crea el Programa de Asistencia al Desarrollo Productivo Local, y si bien aún no está incluido en el plan estratégico 2018-2022, funciona en el marco de las estrategias y objetivos planteados por este.

1.3. El programa de Asistencia al Desarrollo Productivo Local

El programa busca intervenir en la agenda regional aportando conocimiento y propuestas técnicas que puedan llevar a soluciones eficaces para los problemas del sector productivo. Se propone articular esfuerzos con emprendimientos, empresas recuperadas, PYMES y cooperativas, para generar y fortalecer la planificación de las cadenas productivas con especial detenimiento en los sectores de mayor emergencia económica. Algunos de los actores con los que se han articulado políticas y acciones desde su inicio son: Unión Industrial del Gran La Plata (UIGLP), Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires (CEPBA), La Cámara La Plata Oeste, Industria, Comercio, Producción y Servicio (CALPO), Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), Asociación Cerveceros Artesanales Platenses (ACAP), entre otras. Se realizan tareas de asesoramiento, reuniones de planificación y articulación de sectores, jornadas de trabajo, entre otras. Como parte de la Vicepresidencia Institucional se busca articular de forma

integral con los diversos dispositivos de gestión de la Universidad, destacando la participación en las políticas desarrolladas por el Consejo Social, la secretaría de Relaciones Institucionales y la Secretaría de Vinculación Tecnológica.

Las tareas del programa se desarrollan enmarcadas en tres ideas básicas: es necesario potenciar los sistemas productivos locales, es fundamental la apropiación territorial de los desarrollos tecnológicos y científicos, y es el Estado el que debe garantizar estos procesos de forma de lograr sistemas sostenibles y equitativos en el marco de políticas soberanas.

Como parte de esta agenda transversal se aborda el proyecto de la planificación e implementación de una Planta de Alimentos de la UNLP. Es importante destacar que no es un proyecto novedoso y es posible rastrear su gestación a partir de la emergencia por la inundación de 2013, en informes de gestión (Consejo Social, 2013²), materiales institucionales como Pensar la Universidad (Tauber, 2018, página 39) y notas periodísticas (Telam, 2016, Diario Hoy, 2016), cambiando ligeramente sus objetivos o destinatarios según el momento analizado. El abordaje de este proyecto se da en el marco del seguimiento del trabajo de vinculación con cooperativas del sector alimentario, industrias productoras de insumos y maquinarias, y municipios de la Provincia, que en el marco de la crisis económica que atraviesa nuestro país presentan problemáticas asociadas a la necesidad de sustitución de importaciones, agregado de valor a la producción local, potenciación de las cadenas productivas y de comercialización.

La iniciativa se retoma con fuerza, contextualizada al momento histórico que atraviesa la región y se articula con líneas de trabajo previas como el seguimiento de la situación del sector productivo de alimentos del Gran La Plata y la preocupante crisis alimentaria que los sectores más postergados de la región atraviesan. Ambas situaciones han sido visibilizadas por la

Universidad y se han incluido en la agenda de trabajo, en el primer caso a través del Programa de Promoción y Fortalecimiento de la Agricultura Familiar y el Programa de Elaboración segura de Alimentos a nivel local. Estas herramientas fueron generadas por el Consejo Social de la UNLP y plasmadas en agendas de trabajo de las que se presentan informes públicos. En el caso de la situación alimentaria, se destacan los informes de 2018 y 2019 sobre Sitios de Distribución de Alimentos del gran La Plata (Consejo Social, 2018, 2019). La gravedad de los datos y conclusiones presentados nos interpelan como universitarios y nos exigen la intervención activa y el aporte de las capacidades científico-tecnológicas con que contamos.

La situación de los productores familiares de la región también es mala, se han visto profundamente afectados por la dolarización de las tarifas e insumos, y han sufrido sucesivas pérdidas por eventos climáticos que han generado la pérdida casi total de sus inversiones¹. Eso se suma al hecho de que están sujetos a la especulación del valor de la tierra, con un mercado inmobiliario que avanza sobre áreas productivas periurbanas, y a la discrecionalidad de los intermediarios al momento de comercializar.

Es por eso que la gestión de la UNLP en este período resolvió avanzar en la construcción y equipamiento de la Planta con recursos propios, y delegó en la Vicepresidencia Institucional, en su Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo, la elaboración del proyecto definitivo y la gestión para su puesta en marcha.

Es de destacar que el cambio de gobierno Nacional y Provincial trae consigo un cambio en las prioridades y en el diseño de herramientas, entre las que destacamos el Plan Argentina Contra el

¹ Documento aprobado por el Consejo Superior de la UNLP en su sesión de mayo de 2018 titulado "La protección del cordón Flori-hortícola debe ser una política de estado" consultado en : https://unlp.edu.ar/consejosuperior/sesion_hcs_anuncio_2_de_mayo_2017-4286

Hambre o la recientemente implementada Tarjeta Alimentar. En este marco y con el sentido de responsabilidad histórica que ha caracterizado a la Universidad Nacional de La Plata, presente en el preámbulo de su estatuto “...lograr su función social, contribuyendo al tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de la comunidad, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo económico sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural...”, es que se aborda este Trabajo Integrador Final que se procede a desarrollar. En primer término, se explicitarán los objetivos del trabajo, luego se abordará el Marco Teórico, y sobre este se postulará el Plan de Intervención. Finalmente se presentarán algunas ideas y conclusiones que surgen del análisis y elaboración del proyecto en el marco de la Especialización en Gestión de la Educación Superior.

2. *Objetivos*

2.1 Objetivo General:

Elaborar la Planificación para la creación de una Planta de Alimentos de la UNLP, describiendo los procesos e instrumentos de Implementación, Funcionamiento y Evaluación.

2.2. Objetivos particulares:

Proponer las concepciones, procedimientos y herramientas de gestión que deben operar el desarrollo institucional de la Planta de Alimentos.

Diseñar una estrategia institucional para la implementación del proyecto, con un plan de acción y un cronograma con metas, procedimientos e indicadores.

3. Marco teórico

... “¿Y qué quiere decir que la universidad, es, además de un derecho humano individual de quienes estudian o aspiran a estudiar en ella, un derecho del pueblo en su conjunto? Quiere decir que el pueblo, cuyos hijos tienen que tener el derecho a estudiar en la universidad, pero tienen que tener también (ni hay que decirlo) el derecho a optar por otros caminos diferentes en sus vidas, no tiene por qué perder, en el caso de que realicen esta última elección, el derecho, que debe seguir asintiéndolo, a apropiarse y a beneficiarse de los frutos del trabajo de una institución que ese pueblo sostiene y que le pertenece, que es y debe ser un bien público y social, una parte de la “cosa pública”, del patrimonio común, de lo que es de todos...”

Eduardo Rinesi.2014

3.1. Introducción al marco teórico

La humanidad atraviesa una profunda crisis de múltiples facetas, tal vez la más cruda y dolorosa sea la del hambre y la malnutrición, realidad de la que no escapa ningún continente. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO,2019) en su informe anual “El estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el Mundo” nos presenta un panorama del problema a través del seguimiento de las metas 2.1 y 2.2 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Estas metas hacen referencia a la erradicación del hambre, el aseguramiento del acceso a los alimentos, y la eliminación todas las formas de malnutrición, y se desarrollan a partir del concepto de Seguridad Alimentaria, entendida como la falta de acceso regular a alimentos nutritivos y suficientes. Dos cifras nos pueden ayudar a comprender la magnitud del problema, existen 820 millones de personas hambrientas en todo el mundo, y la combinación de inseguridad alimentaria moderada y grave alcanza a 2.000 millones de seres humanos, enmarcando al 26,4 % de la humanidad.

Nuestro país no escapa a este escenario, en el bienio 2016-2018, 14,2 millones de argentinos padecían inseguridad alimentaria moderada o grave, de los cuales 5 millones padecen

inseguridad alimentaria grave, casi duplicando los valores planteados para los mismos índices en el bienio 2014-2016. (FAO, 2019, p 173). Completa este panorama el INDEC (2019) con los valores de la pobreza e indigencia, dando un saldo de 10 millones de personas bajo la línea de la pobreza, con 2 millones bajo la línea de la indigencia. El mismo organismo estudia los 31 conglomerados urbanos dando una triste conclusión, el Gran La Plata ocupa el segundo lugar, con un 31,9 % de habitantes por debajo de la línea de pobreza y un 6,5% bajo la línea de indigencia.

En 2018 en el marco de la profundización de la crisis económica y social se encienden las alarmas debido al empeoramiento de los índices en nuestra ciudad, y es la UNLP la que rápidamente atiende el llamado de las organizaciones sociales, frente a la progresiva desatención del Estado en todos sus órdenes. A partir del trabajo coordinado por el Consejo Social se presentan dos Informes sobre Sitios de Distribución de Alimentos (SDA) del gran La Plata. Se aborda el problema tomando a comedores, merenderos, copas de leche, entre otros como puntos geográficos concretos que reciben la demanda de alimentos de familias e individuos que sufren inseguridad alimentaria y evaluando variables como localización geográfica y año de apertura, características de la población asistente como cantidad y edad, cobertura, frecuencia de prestación, forma de distribución, cantidad y suficiencia de los alimentos recibidos, entre otras (Consejo Social, 2018 y 2019). Las conclusiones invitan a la acción urgente, es necesario articular acciones interinstitucionales que posibiliten fortalecer los SDA, tanto en infraestructura y equipamientos como en garantizar la cantidad, variedad y calidad de los alimentos que se reciben, elaboran y brindan a la población. Además, el informe 2019 establece que los aportes deben canalizarse a mejorar las condiciones logísticas, la generación de una remuneración al trabajo de los referentes que son el sostén de estos espacios, el fortalecimiento de los vínculos

familiares a partir de recuperar las comidas de sus hogares, el desarrollo de políticas productivas que pongan en valor la producción local de alimentos y finalmente, recuperar el rol estratégico y soberano del Estado en la resolución de estas problemáticas.

Esta urgencia no implica responder con soluciones improvisadas, descontextualizadas y sin consenso con los actores sociales involucrados. La intervención de la UNLP es impulsada por el núcleo de política de la institución y debe ser planificada y reflexionada para lograr una efectiva transformación.

3.2. Sobre el núcleo de la política universitaria

Es sencillo asociarle a nuestra Universidad las cualidades Pública, Gratuita, Laica, Autónoma, Inclusiva y Cogobernada, entendiendo que los procesos históricos que hemos atravesado como comunidad han llevado a que esos conceptos sean plasmados en la última versión del Estatuto, *“La Universidad Nacional de La Plata como institución pública y gratuita de educación superior, se ofrece abierta e inclusiva para toda la sociedad y establece como sus objetivos principales los de favorecer el acceso a sus aulas al conjunto del pueblo argentino y hacer llegar a cada rincón de la Patria los frutos de su labor.”* (UNLP, 2008)

Se observan algunos conceptos más, tanto en el mencionado documento como en otros que actúan de instrumentos de navegación de la institución, como el Plan Estratégico (2018-2022). De esta forma se puede pensar en una Universidad Científica, enfocada en aportar al desarrollo del conocimiento y la tecnología de su Patria en el camino hacia la Soberanía, o en una Universidad Comprometida Socialmente, que cumple su función atenta a las necesidades de la región y contribuye al tratamiento de sus problemas y al desarrollo económico, social y cultural de la comunidad. Podemos agregar una Universidad Planificada y pensada colectivamente que

ordena las fuerzas en objetivos comunes, no solo avanzando continuamente en sus planes, sino que además generando una identidad y sentido común en su comunidad.

Finalmente, el horizonte de los desafíos que enfrenta hoy la sociedad nos plantea pensar la democratización de la Educación Superior, no sólo en términos de perfeccionar el cogobierno, sino además de acuerdo a algunos principios que se resumen en aumentar la participación de los miembros de la comunidad en la vida colectiva, en cantidad, en frecuencia y en calidad, y asegurar que por los medios adecuados todo el mundo cuente y tenga plenamente garantizados una cantidad de derechos cada vez mayor (Rinesi, 2004, página 10). Esto se traduce en las instituciones al buscar que los frutos de su funcionamiento y de su esfuerzo logren ser apropiados y usufructuados, tanto por sus miembros como por la sociedad en general. En este tiempo de flujos globales de información, tecnologías, personas y problemas, el proceso de democratización de la universidad está relacionado con la gestión de sus impactos, particularmente es necesario comprender las consecuencias directas e indirectas de nuestros actos, en todas las escalas y en las condiciones de habitabilidad humana y vida digna de las generaciones futuras (Vallaey, 2014, pág 109). Aquí es donde el concepto de Responsabilidad Social Universitaria cobra valor ya no como un proceso de extensión mejorada, sino como una política de gestión integral, que busca que las diversas categorías de impactos se mantengan positivas y genera una integración todas las funciones, promoviendo la introducción de problemáticas sociales en las currículas y programas de investigación (Vallaey, 2014, pag 110). Esta visión que considera los impactos generados por la institución universitaria es particularmente útil a la hora de pensar cómo se administran las expectativas que se generan en la sociedad frente a la ambiciosa propuesta que se analiza en este trabajo, para que estos no se vuelvan negativos y terminen deslegitimando el esfuerzo que implica el proyecto. Estos valores

que se mencionan desbordan las funciones tradicionales de la Universidad y alcanzan las prácticas de gestión y planificación que se llevan adelante dándole un marco ético a las prácticas y relaciones que se establecen dentro de la comunidad universitaria y entre esta y la sociedad en general.

Todas las ideas plasmadas permiten plantear que el núcleo de la política de la Universidad Nacional de La Plata busca en definitiva una Educación Superior de calidad entendida en todas sus dimensiones, ya no se puede hablar de excelencia académica sin pensar en la inclusión, el libre acceso, la conciencia social, los valores democráticos, la igualdad de oportunidades y la ampliación de derechos. Se puede resumir esta primera descripción del marco desde el que se plantea este trabajo con una poderosa cita de Carlos Matus (2007, pag.21): “La eficacia del proyecto depende del acierto en combinar el mundo de los valores con el aporte de las ciencias, en un acto de creatividad humana que es propio de la política”

3.3. Sobre la planificación

Como se plantea en sus objetivos el principal desafío del presente trabajo es implementar un proceso innovador con profundo sentido y responsabilidad social, lo que nos posiciona automáticamente en el debate sobre cómo se gobiernan los procesos institucionales, como se genera la viabilidad para que esos procesos conduzcan a situaciones deseadas. Trazar esas sendas no es otra cosa que planificar, pero no existe una sola mirada al respecto. Una definición plantea a la acción de planificar como el cálculo previo que conduce la acción y que busca generar situaciones futuras, pero no predecirlas o adivinarlas (Huertas, 1987, pag 8). Dicho esto, es necesario que ese proceso sea sistemático, coherente y flexible aceptando que la realidad es comparable a la fluidez de un líquido y no a un plano inmóvil despojado de actores. Esto es un

posicionamiento claro frente a las miradas posibles sobre el acto de planificar muchas veces simplificado en las opciones tradicional y estratégico situacional. La Planificación Estratégica Situacional es un método para procesar problemas sociales y se plantea en torno a 4 ideas, explicar cómo surge y se desarrolla un problema, hacer planes para atacar sus causas, analizar o construir la viabilidad de esos planes y realizar las operaciones planificadas (Huertas, 1987, pag 23). En esta vertiente podemos identificar a la Planificación Estratégica Participativa, como una técnica que conjuga gestión, comunicación y política, principalmente desde la búsqueda de consensos, incorporando a todos los actores sociales para el desarrollo de las comunidades y sus instituciones. (Tauber, 2008, pag. 1 sección I.5.3). Aquí la comunicación se concibe como una dimensión constitutiva de las prácticas sociales, una red de significaciones que se materializa en el disenso y la lucha por el sentido, que generar procesos de producción simbólicos en constante disputa (Porta,2016 pag 7). Esto se desarrolla en una institución de las denominadas de base pesada donde los sentidos se encuentran en constante discusión, en la que el poder es ejercido de forma limitada por los superiores jerárquicos, siendo necesario un nivel de acuerdos para la toma de decisiones (Doberti, 2014, página 45). Esta lucha de sentidos en último término es una disputa de poder, porque el proyecto que construye legitimidad es el que termina dominando los destinos del conjunto y determinando las prioridades de los procesos institucionales. Por todo esto un plan que involucre a la comunidad pasa a significar además el fortalecimiento de sus instituciones, a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular intereses divergentes, facilitar la visión de salida a situaciones de crisis y ayudar a tomar decisiones presentes en función de la construcción del futuro común.

Se establecerá para un proceso de Planificación Estratégica Participativa (PEP) tres elementos “interrelacionados, cíclicamente comunicados y sinérgicos: 1) la interpretación permanente del

entorno (diagnóstico situacional y pronóstico de escenarios), 2) el diseño y la implementación de estrategias (realización de operaciones materializadas en programas, proyectos y acciones con sentido de oportunidad de prioridad) y 3) el ajuste sobre la marcha (monitoreo, evaluación y control objetivo y perceptual)” (Tauber, 2008, pag 91). Estos conceptos permitirán estructurar la propuesta de planificación que se presentará en el próximo apartado. La PEP es un proceso integral y no un producto, es simultáneamente un plan de acción y su gestión continua, que al consensuar posiciones genera un sentido compartido de rumbo, una VISIÓN de que es importante y porqué. Debe estar orientado a la acción, ser flexible para enfrentar los cambios y situaciones imprevistas, y ordenar a través de la representación la mayor participación posible (Tauber, 2008, pag 97).

Se suma a las consideraciones anteriores un marco de trabajo que denominamos Investigación y Gestión (I+G) constituido por 5 elementos: la producción de conocimiento en tiempo real sobre la tarea que se aborda cotidianamente, la situacionalidad, el ajuste del diseño a partir de la implementación de la política, la trazabilidad de las propuestas y la evaluación de las capacidades de gobierno (Bonicatto, 2019). Esto está íntimamente relacionado con la propuesta de Especialización en Gestión de la Educación Superior y en particular con este trabajo, como una forma de acreditar y validar un tipo de conocimiento que se genera en nuestro trabajo diario.

4. Presentación General: Proyecto Planta de Alimentos Universidad Nacional de La Plata

La Planta de Alimentos es una iniciativa que integra las funciones sustanciales de la Educación Superior de forma innovadora, para sumarse a los esfuerzos e instrumentos que nuestra Universidad pone al servicio del Estado y de la Sociedad en la lucha contra la malnutrición en la región. La integralidad se plantea desde lo académico con una mirada interdisciplinaria, en la articulación de actores sociales y universitarios, de forma intersectorial e interinstitucional, construyendo un espacio de preguntas recíprocas que formulen los problemas y procuren construir soluciones posibles a los mismos (Tommasino y Sutz, 2011, pag 27). Se propone la generación de una serie de productos de alta calidad nutricional a través de desarrollos tecnológicos innovadores en base a la manufactura de la producción del cinturón hortícola platense. La iniciativa busca ser planificada en conjunto con la comunidad universitaria y la sociedad en general, de forma de alcanzar un proceso modelo en términos de calidad institucional, con un alto nivel de legitimación social y eficaz respecto del abordaje de los problemas planteados.

4.1. Objetivos del Proyecto

Objetivos Principales:

Articular las capacidades científico-tecnológicas de la UNLP para generar un producto de alta calidad nutricional que contribuya a disminuir la inseguridad alimentaria de la región.

Articular las capacidades productivas de la región dándole especial atención al sector hortícola de la economía social y solidaria.

Objetivos Específicos:

Generar productos alimenticios de alta calidad nutricional para la población en situación de inseguridad alimentaria

Generar herramientas de cooperación con los Estados Nacional, Provincial y Municipal en el marco del Plan Argentina contra el Hambre para colaborar con sus objetivos.

Apoyar y articular con proyectos de investigación, extensión y docencia que generen nuevos productos e iniciativas en la materia.

Fortalecer el sistema productivo local y en particular la Cadena de Valor Alimentaria a partir de mecanismos de innovación y transferencia tecnológica.

Apoyar a los productores de la economía familiar, social y solidaria y brindarles herramientas de mejoramiento de la producción y control de calidad.

4.2. Un punto de partida

El proyecto que se presenta surge en las reflexiones posteriores a la Inundación del 2013, donde se planteaba la necesidad de contar con raciones de alta calidad alimentaria y sencilla preparación en caso de catástrofes o situaciones humanitarias límites como la que se había vivido en nuestra ciudad. Esta idea fue tomando la forma de una planta que tuviera la capacidad de producir raciones similares a las que se observan en la experiencia de la Planta de Alimentos Nutritivos de la Universidad Nacional del Litoral². Se propuso además una función para épocas de mayor estabilidad como productora de viandas para les estudiantes en el marco de la política de Bienestar Estudiantil de la UNLP. Si bien la creación de la planta ha estado en agenda en todo este tiempo su recorrido hacia la implementación ha sido lento. Desde un primer momento la Universidad convocó a un equipo técnico asesor liderado por científicos del grupo de Procesos

² <https://www.unl.edu.ar/extension/alimentos-nutritivos/>

de deshidratación para la producción de alimentos innovadores del Centro de Investigación y Desarrollo en Criotecnología de Alimentos (CIDCA), docentes de la Facultad de Ingeniería de nuestra Universidad³. Si bien se encuentran documentos oficiales sobre la gestión del proyecto⁴ la mayor parte del trabajo ha sido reconstruido por el equipo de trabajo a través de la consulta de documentos informales y entrevistas con miembros de la institución que han transcurrido por las diferentes gestiones desde que se inició el proyecto, y en una serie de reuniones con el equipo de docentes investigadores mencionado previamente.

Como se ha descrito en secciones anteriores el crítico momento que atraviesa la sociedad respecto a su seguridad alimentaria genera el marco para retomar de forma urgente el proyecto, articulándolo internamente con las diferentes áreas de la gestión y con los posibles destinatarios a partir de la política de construcción de agenda con la sociedad que se lleva adelante en nuestra Institución.

4.3. Las herramientas propuestas

Los objetivos planteados para este proyecto requieren de la articulación de una serie de dispositivos de variados ámbitos de la administración de la Universidad, la coordinación de las capacidades técnicas de múltiples disciplinas y la conjugación de las voluntades de los destinatarios en una planificación que incluya todas las representaciones. Se describirá en primer término el dispositivo de coordinación que llevará adelante la planificación y sus actores

³ Grupo Liderado por el Dr. Sergio Giner. Consultado en:
https://cidca.quimica.unlp.edu.ar/ver_investigacion.php?investigacion=46

⁴ (Informe de Avance Plan Estratégico 2014-2018: Estrategia 5-Subprograma 5.3.1.4. Promoción de vínculos con ONGs
Informe de Avance Plan Estratégico 2014-2018: Estrategia 5-Subprograma 5.3.1.4. Promoción de vínculos con ONGs

propuestos, luego se plantean los grandes ejes de trabajo, sus etapas, sus objetivos, propuestas de acción y resultados esperados.

4.4. Dispositivo de coordinación.

La coordinación del proyecto se plasma en un esquema que conjuga la dirección estratégica de la institución, los equipos de gestión, los equipos técnicos del proyecto y la participación de la comunidad. Los actores son la Vicepresidencia Institucional, el Consejo Social, las áreas de Relaciones Institucionales, Ciencia y Técnica, Vinculación e Innovación Tecnológica y Extensión Universitaria, representación de las facultades involucradas y los equipos técnicos asesores. Desde la Vicepresidencia se articula con la Presidencia, Gobiernos Nacional, Provincial y Local, y las secretarías de Planificación, Obras y Servicios, de Administración y Finanzas y de Asuntos; desde el Consejo Social con los representantes de la comunidad universitaria y de las organizaciones sociales de la región. A su vez se genera una coordinación de los equipos técnicos que en las sucesivas etapas van a ir aportando a la construcción del proyecto pero que no necesariamente participan de las definiciones estratégicas del mismo. La coordinación del proyecto se encarga de la elaboración, seguimiento y evaluación del plan de acción, mientras que la coordinación de los equipos técnicos se encarga de la elaboración de los insumos que le dan la viabilidad técnica al proyecto.

4.5. Plan de acción.

El plan de acción tiene 3 grandes etapas que involucran los grupos de acciones o definiciones que deben consensuarse. A su vez cada una puede tener una serie de etapas o acciones que permitan cumplir los objetivos y son sólo una guía ya que los imprevistos abundan y la crítica situación que se busca abordar requerirá de un continuo análisis de la situación.

Etapa 1 Consenso y planificación del proyecto.

El objetivo central de esta etapa es generar los consensos que permitan dar legitimidad a la iniciativa en la comunidad universitaria y con los actores sociales, conjugando la necesidad urgente de resolver el problema de fondo con las capacidades técnicas y científicas.

Las acciones que se incluyen son la generación de consensos respecto de la visión, misión y objetivos del Proyecto. Debe definirse la convocatoria a los grupos de trabajo y el plan de acción en función de objetivos temporales y materiales, establecimiento de plazos y funcionamiento contextualizado a la situación de emergencia. Los plazos y la elaboración de un proyecto modelo plantean un primer desafío técnico ya que un proyecto tan ambicioso requiere de un tiempo de análisis, puesta a punto, construcción, entre otros aspectos. Un consenso que se debe generar es como abordar este asunto contemplando los aspectos legales, financieros y técnicos del proyecto.

El primer paso requiere la definición del producto a desarrollar, establecimiento de posibles recetas y su factibilidad para articular con la producción regional, estudio de componentes y calidad nutricional, establecimiento de los procesos y líneas de producción y personal, tipos y cantidad de máquinas, espacios requeridos. Esto deriva en un análisis de que lugar se requiere, si la Institución cuenta o no con el mismo, o si hay que generar uno nuevo.

El producto para elaborar no solamente es una receta, sino que se busca que tenga un contenido cultural y eso constituye parte de la identidad de la iniciativa. Como herramienta de la UNLP tiene asociada una serie de valores y en eso se debe definir como será esa comunicación entre la comunidad receptora, la Institución y los sectores productivos, por lo tanto, habrá que definir cuál o cuales son los mensajes que llevará este alimento. Algunas ideas previas que se estudiarán tienen que ver con resaltar el valor de la producción local, el aporte nutricional, la restitución del

hogar y la mesa familiar, entre otras a evaluar. Estas definiciones tienen una retroalimentación con la parte técnica, en el sentido que esos mensajes también están en la calidad del producto y evitan posibles contradicciones.

Un segundo paso es la estimación de la capacidad de producción requerida o deseada y sus requerimientos de estructura productiva y fuerza laboral. Elaboración de una primera propuesta para su observación por las autoridades en el marco del Plan Estratégico 2018/2022. Retroalimentación con la revisión, posibilidad de adecuación de la propuesta no sólo al interior de la comunidad educativa sino con las fuerzas sociales y el estado que participan de la definición del problema y su alcance.

Finalmente, el aspecto organizacional debe considerarse para estudiar las alternativas que se adecuen a la legislación vigente, para poder trazar elementos sobre la estructura organizativa, los sistemas y procedimientos administrativos. Algunas preguntas que guiarán este eje se centran en cuál es el grado de participación que tendrán los sectores sociales y productivos y como se conjugará con la participación de la universidad, cómo se generan los mecanismos de compra, venta o intercambio de materias y productos que se producirán.

Etapas 2 Generación de condiciones de viabilidad del proyecto

El objetivo de esta etapa es generar las condiciones para el buen desarrollo de los objetivos planteados y la concreción del proyecto. Vale aclarar que las operaciones de este tipo son necesarias en todas las etapas y que se necesitan frente a los escenarios que van surgiendo en cada momento. Se entiende entonces que esta etapa se refiere a una serie de operaciones que se pueden pensar en los planos técnico, legal, organizativo y financiero. El detalle de cada uno es imposible de abordar aquí, más aún sumando a la complejidad del proyecto la propia de la

realidad. Sin embargo, los 4 planos están presentes en el trabajo cotidiano y van siendo entrelazados, retroalimentando la estrategia y la iniciativa en sí misma.

Viabilidad Técnica.

En función de las líneas y capacidades de producción acordadas se buscará en el mercado o se establecerán relaciones con las empresas del sector metalmecánico el equipamiento más adecuado para cumplir la calidad y escala de producción. La coordinación de equipos técnicos deberá asegurar el ida y vuelta entre las ideas, los insumos, las maquinarias y la planificación edilicia. Es de destacar la importancia de la interacción con las empresas del sector que poseen experiencia en el diseño industrial, sumado a las capacidades científicas de los investigadores de la universidad, que en articulación deben generar un proceso productivo modelo. Sin una coordinación con esfuerzo en el consenso, pero con los tiempos globales en mente y la urgencia de la situación social es más probable que exista una multiplicidad de proyectos que no converjan en la iniciativa deseada. La planificación edilicia tiene una serie de preguntas que irán conformando los distintos escenarios, a saber: ¿Cuáles son las condiciones mínimas de infraestructura y servicios necesarias?, ¿Contamos con el espacio que cumpla esas condiciones? ¿Hay que construir o remodelar algún espacio? ¿Existe un marco de sustentabilidad para la iniciativa? ¿Cuánto tiempo requieren estas operaciones? ¿Cuáles son las condiciones financieras que permiten realizarlas? Cabe destacar la importancia de las áreas de la gestión de la UNLP en este aspecto, en particular de la Prosecretaría de Obras, Servicios y Planeamiento.

Viabilidad administrativa y organizacional

Complementando el trabajo de los equipos técnicos es necesario la organización de la compra de bienes y servicios necesarios para la instalación y puesta en marcha del proceso. En este caso la

experiencia de las áreas de gestión de la UNLP serán necesarias en los procesos licitatorios y en lo referido a la estructuración de la iniciativa. Pero además serán necesarias generar las respuestas respecto de las formas organizativas y de la participación de los sectores productivos, en el diseño de los sistemas y procesos de compras y prestación de servicios, los recursos financieros para la puesta en marcha y el funcionamiento de la planta. Dos productos deseados en este plano son una planificación presupuestaria y un organigrama del programa. Aquí la coordinación de equipos técnicos es la piedra fundamental que acepta todo el proceso con la complejidad de actores involucrados.

Las condiciones administrativas además se generan desde la coordinación general ya que muchas decisiones están en manos de la conducción estratégica del proyecto. Es el caso de la disposición o búsqueda de los fondos necesarios, la generación de los convenios y marcos legales para el funcionamiento de la iniciativa y el control de que se desarrolle todo el proceso en el marco de transparencia que destaca a nuestra institución.

Etapa 3 Puesta en marcha y desarrollo del proyecto.

En este momento avanzamos hacia la puesta en marcha, que implica una serie de acciones en las que se acondicionan los sistemas técnicos y administrativos para el funcionamiento correcto del proceso. Se generan los dispositivos de control y evaluación del programa que al ingresar al plan estratégico de la UNLP empieza a ser objeto de seguimiento sobre el cumplimiento de sus objetivos. Se considera la puesta en marcha una etapa inicial porque es un momento de ensayo de todas las planificaciones que se contrastan con la realidad del funcionamiento. Para poder realizar esta comparación es necesario poner algunos puntos de referencia, por lo que se generará un esquema de metas y objetivos consensuados con todos los actores y se definirá el sistema y los índices de seguimiento. Remarcamos la necesidad de contar con sistemas de información

adecuados para el proceso, asociados a herramientas informáticas eficientes y flexibles. También esta puesta en marcha generará los primeros pasos entre las articulaciones productor-manufactura-distribución-recepción.

5. Reflexiones finales

Tal como lo plantea Carlos Matus, la planificación no es un proceso determinístico, es una herramienta que "...aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aún no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro". En este sentido no puede simplificarse un proceso a simples variables, sería un error grosero considerar la planificación de la planta como la simple búsqueda de maquinarias y un lugar donde instalarlas. El proceso productivo implica un profundo trabajo de comunicación hacia la comunidad de la región y dentro de las esferas de decisión de la Institución, las líneas productivas se ven empapadas de expectativas y necesidades que como Universidad Nacional de La Plata generamos por el solo hecho de nombrar el problema.

Se espera un proceso modelo en términos técnicos y administrativos y para eso, más que nunca necesitamos el seguimiento de nuestra comunidad que legitime y valore la iniciativa. Se ha hecho hincapié en la necesidad de generar consensos como método para avanzar, lo que implica muchas veces un elemento bastante escaso en el contexto actual que es el tiempo. Cómo se logre avanzar lo suficientemente rápido para atender los problemas que nos alarman y contener a la mayoría de los actores en la planificación es un desafío que la coordinación del proyecto deberá afrontar.

La iniciativa muestra que la agenda de la Universidad está con los sectores sociales más vulnerables en la emergencia, y también que existe una voluntad de su comunidad en abordarlos. Esto le da sentido a la Responsabilidad Social Universitaria, obligándonos a llegar a buen puerto, a integrar las funciones y a los actores.

La magnitud del proyecto nos impone la síntesis entre investigación, gestión y planificación porque necesitamos generar procesos, métodos, sistemas de información, índices articuladamente con el territorio. El desafío está también en pensar con otros actores estatales en el cruce de las agendas, las expectativas y los territorios, en la elaboración, formulación y complementariedad de políticas públicas, para potenciar los efectos de nuestras acciones y no sólo superponernos.

Finalmente es necesario marcar que este proyecto es el punto de partida de una infinidad de iniciativas que, con el tiempo, mostrarán la importancia del abordaje de la agenda de las necesidades sociales por parte de la Universidad y el potencial que la Educación Pública, Gratuita, Inclusiva, Popular, Democrática, Feminista, Científica y Planificada tiene para aportar al desarrollo de una Patria Libre, Justa y Soberana.

6. Bibliografía

Doberti, J. (2014). Tesis de doctorado. La organización académica en la universidad, el caso de la UBA. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas

Bonicatto, M. (2019) Gobernantes impreparados para gobernar. ¿La Planificación y la Gestión Estratégica son posibles? Documento inédito.

Bonicatto, M.; Iparraguirre, M. (2016). La producción de insumos de calidad en los procesos de toma de decisiones: aportes y restricciones de la evaluación en contextos de cambio de gestión de gobierno. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 8 al 11 de noviembre de 2016. Santiago, Chile.

Consejo Social UNLP (2013)¹. Informe de Monitoreo sobre la Asistencia en la Reparación de las viviendas afectadas por el temporal. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Consultado en: <https://unlp.edu.ar/frontend/media/2/20202/9a137e61c1eccd760bb6d256f336a73e.pdf>

Consejo Social UNLP (2013)². Inundación. Acciones de Asistencia desempeñadas por el Consejo Social de la UNLP. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Consultado en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68432>

Consejo Social UNLP (2018). Informe: Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos del Gran La Plata. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Consultado en: <https://unlp.edu.ar/frontend/media/95/15695/68c936c433500e13ae1f691b172b14d5.pdf>

Consejo Social UNLP (2019). Informe de Sitios de Distribución de Alimentos. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Consultado en: <https://unlp.edu.ar/frontend/media/70/23370/b312f939d45c083884e441f55d837e52.pdf>

Diario Hoy (2016). Ciencia y solidaridad contra el hambre. Consultado en: <https://diariohoy.net/interes-general/ciencia-y-solidaridad-contra-el-hambre-71050>

Huertas, F. (1987). El Método PES. Entrevista a Carlos Matus. Caracas. Venezuela

INDEC (2019). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos Primer semestre de 2019. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Consultado en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf

FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF (2019). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019. Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía. Roma, FAO.

Matus, C. (2007). Adiós, Señor Presidente. Lanús: Universidad Nacional de Lanús.

Porta, P. (2016). Comunicación, medios, poder en Hoja de ruta. Un recorrido por los sentidos sobre la comunicación, las cotidianidades y el poder, Cuaderno de Cátedra, EPC-FPyCS. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Rinesi, E. (2014). Prólogo. En Valeria Contanzo [et.al.] Más derechos, más voces, más participación. Innovaciones democratizadoras en el gobierno universitario. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Tauber, F. (2008) Tesis de Doctorado “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”. La Plata.

Tauber, F. (2018) Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Tauber, F. (2019). Prólogo. En Leandro Quiroga (Comp.) Extensión Universitaria: Rupturas y continuidades (pp. 11-25). La Plata: EDULP.

Telam (2016) La UNLP instalará una planta de alimentos deshidratados con destino social. Consultado en : <https://www.telam.com.ar/notas/201606/151093-universidad-la-plata-unlp-planta-alimentos-deshidratados-destino-social.php>

Tommasino, H. ; Rodríguez, N.(2011) Tres tesis básicas sobre extensión y prácticas integrales en la Universidad de la República en Cuadernos de Extensión. Integralidad: tensiones y perspectivas (pp. 19-42). Montevideo, Uruguay

Universidad Nacional de La Plata (2008). Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Universidad Nacional de La Plata (2018). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Vallaes, François (2014), “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización”, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117. Consultado en: <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439>

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 Agronomía 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.