



Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de rendimiento académico estudiantil (PRAE).

Marcelo Enrique Arturi

Revista ES (en y sobre Educación Superior)

Vol.1, N°1-2 / Fecha de publicación: 27/12/2021

e-ISSN: 2718-6539

<https://revistas.unlp.edu.ar/ES/index>

IIES – Facultad de Odontología

DOI: <https://doi.org/10.24215/27186539e003>

Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de rendimiento académico estudiantil (PRAE).

Permanent dialogue inter-faculties table on the Student Academic Achievement Program (PRAE).

Mesa inter-facultades de diálogo permanente sobre o Programa de Realização Acadêmica do Aluno (PRAE).

Licenciado Marcelo Enrique Arturi

Director de Estrategias de Egreso Secretaría de Asuntos Académicos - UNLP

marcelo.arturi@presi.unlp.edu.ar

Resumen

El artículo propone, la implementación de una “Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil

(PRAE)" que permita superar la gestión fragmentada con la que funciona actualmente el PRAE, que desarrolle modalidades de comunicación estratégica entre las facultades y que, en consecuencia, construya un aprendizaje entre pares donde cada facultad aporte y aprenda de las otras generando como resultado una producción de conocimiento institucional que transformará la gestión del PRAE.

Abstract

The article proposes the implementation of a "Permanent dialogue table between the faculties on the Student Academic Achievement Program (PRAE)" that allows overcoming the fragmented management with which the PRAE currently operates, that develops strategic communication modalities between the faculties and that Consequently, build peer learning where each faculty contributes and learns from the others, generating as a result a production

Resumo

O artigo propõe a implementação de uma "Mesa de diálogo permanente entre as faculdades sobre o Programa de Desempenho Acadêmico Aluno (PRAE)" que permite superar a gestão fragmentada com a qual o PRAE opera atualmente, que desenvolve modalidades de comunicação estratégica entre as faculdades e que, conseqüentemente, constroem aprendizagem entre pares, onde cada corpo docente contribui e aprende com os outros, gerando como resultado uma produção

Palabras clave

Rendimiento académico, trayectoria.

Keywords

Academic performance, trajectory.

Palavras chave

Desempenho acadêmico, trajetória.

La gestión en la Universidad demanda no solo saber administrar sino también desarrollar e implementar nuevas ideas que permitan mejorar la tarea.

Estoy convencido de que todos los integrantes de la comunidad universitaria tenemos ideas, todo el tiempo, para ajustar los diagnósticos y perfeccionar la gestión. Pero también percibo que, en lo cotidiano, nos falta fundamento y marco teórico y lecturas, que permitan justificar y consolidar esas ideas.

En mi caso en particular, como Director de Estrategias de Egreso dentro de la Secretaría de Asuntos Académicos, observaba -desde una mirada de la totalidad de acciones de las UUAA.- la cantidad y variedad de estrategias que se desarrollaban en las Facultades para atender el tema de la trayectoria de los alumnos en cuanto al ingreso, la permanencia y el egreso. Algunas de estas estrategias con éxito, otras con resultados moderados, otras en desarrollo de diagnósticos, implementando tutorías, apoyos, cursadas especiales, talleres de escritura, etc, etc. En esta mirada global, el dato que resaltaba era que entre las Facultades no se compartían ni las iniciativas ni las experiencias desarrolladas y sus resultados.

La idea que surgía en mí -latente- era la de poder generar un espacio de encuentro, diálogo y comunicación entre las Facultades, convencido que esto mejoraría notablemente la eficacia de las diversas políticas académicas.

Pero...cómo se justifica una propuesta de ese tipo, cómo enmarcarla teóricamente, cuáles serían los campos de la comunicación a los que se podría recurrir, qué estrategias de gestión sustentarían la idea...

Aquí aparece, inesperadamente para mí, el IIES-EGES que me permitió, a partir de los contenidos, comentarios, bibliografía, lineamientos y reflexiones de sus profesores, formalizar la idea.

A continuación, les presento una propuesta de una “Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de rendimiento académico estudiantil (PRAE)”.

Presentación

La Universidad Nacional de La Plata (UNLP), a través de la Secretaría de Asuntos Académicos (SAA), y enmarcada en la Ley de Educación Superior, en su Estatuto, en convenios internacionales y en decisiones alcanzadas por sus claustros a través de sus órganos institucionales de conducción, lleva adelante Programas académicos que atienden variadas problemáticas.

El Proyecto que aquí se presenta trata sobre las estrategias político-académicas referidas a ingreso, permanencia y egreso que se realizan dentro del Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE) que se origina en la Presidencia de la Universidad y lleva adelante la SAA y sus Direcciones dependientes.

El PRAE es uno de los más importantes Programas que se llevan adelante tanto por sus objetivos como por su asignación presupuestaria. Consiste en apoyar estrategias académicas, desarrolladas por las diversas Facultades, que mejoren el transcurso de la carrera de los alumnos desde el ingreso hasta la graduación. La Universidad dispone una asignación presupuestaria para este

Programa y las Facultades se acercan proponiendo variadas y diferentes estrategias según sus particulares problemáticas.

A partir de algunos años de implementación del PRAE y de programas antecedentes, se pudo realizar una caracterización del funcionamiento del Programa.

1 – En primer lugar, la Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP es quien invita a presentar proyectos referidos a ingreso permanencia y egreso otorgando absoluta libertad de criterio en las políticas a implementar respetando la autonomía de cada Facultad.

2- Casi la totalidad de las Unidades académicas (UUA) se sumaron al PRAE

3- Como consecuencia del punto 1 se observa la amplia heterogeneidad de propuestas planteadas por cada Facultad en uso de su independencia de criterio y características propias.

4- Se advierte la similitud de algunas estrategias planteadas por distintas Facultades

5- Se puede distinguir también las disímiles estrategias planteadas

6- Queda de manifiesto la soledad en la que se realizan estas variadas estrategias sin que se acumule experiencia académica y de gestión, salvo en la propia Facultad que las lleva adelante.

7- Se visualiza la ausencia de comunicación y diálogo interfacultades para compartir información y resultados acerca de las estrategias implementadas, sean estas similares o disímiles.

Podríamos concluir que quedan evidenciadas las características de gestión de la implementación del PRAE que interesan para la presente propuesta: centralización, autonomía y fragmentación en el funcionamiento del mismo.

Ante este escenario de heterogeneidad y fragmentación en la gestión de las estrategias PRAE -sin comunicación formalizada entre las UUAA- surge la hipótesis de que una consolidada estrategia comunicacional entre las Facultades mejoraría la calidad de las políticas implementadas en el Programa.

Propuesta

Considerando el valor fundamental de la comunicación para articular líneas de acción que se definen a nivel central –desde la SAA- y que además, respetan las particularidades de cada UUAA se plantea en el presente Proyecto la necesidad de propiciar un ámbito para el diálogo entre las Facultades -con la temática específica PRAE-, con el objetivo de escuchar a cada una en las estrategias académicas implementadas, de intercambiar experiencias, analizar para potenciar aquellas que se han acercado a las metas propuestas y al fin, mejorar la gestión del PRAE

Se propone entonces, la implementación de una “Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE)” que permita superar la gestión fragmentada con la que funciona actualmente el PRAE, que desarrolle modalidades de comunicación estratégica entre las facultades y que, en consecuencia, construya un aprendizaje entre pares donde cada facultad aporte y aprenda de las otras generando como resultado una producción de conocimiento institucional que transformará la gestión del PRAE.

La mesa permitirá sistematizar las experiencias realizadas en el marco del PRAE, las evaluaciones sobre las políticas implementadas, las líneas de acción, las fortalezas y debilidades de las estrategias llevadas a cabo en cada Unidad Académica y generará conocimiento de gestión que deberá preservarse

como un recurso virtual a modo de repositorio para el uso de cada registro y de quien lo requiera.

Objetivo principal y específico.

Objetivo principal

Optimizar la calidad de gestión de la UNLP en lo que respecta a las estrategias académicas vinculadas a ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes.

Objetivos específicos

- Optimizar la calidad de gestión del programa PRAE
- Desarrollar líneas de acción que permitan superar la gestión fragmentada del programa PRAE
- Superar las dificultades que provocan los tres perfiles de gestión que conviven en la implementación del PRAE: la centralización, la autonomía y la fragmentación
- Implementar acciones que instalen una comunicación estratégica interfacultades
- Dotar al PRAE de herramientas comunicacionales estratégicas que permitan superar la fragmentación en la gestión del Programa
- Proveer al PRAE de herramientas de comunicación estratégica que hagan más eficiente la implementación de las diversas acciones académicas que se llevan adelante en dicho Programa.
- Desarrollar estrategias comunicacionales que DEN A CONOCER mejoren los resultados del PRAE
- Alcanzar procesos de aprendizaje entre pares a partir de la comunicación estratégica interfacultades.

- Sostener, preservar y hacer público los conocimientos alcanzados por el aprendizaje entre pares gracias a una estrategia comunicacional adecuada entre las Facultades.
- Propender a una articulación permanente entre los objetivos específicos
 - a) la superación de la gestión fragmentada,
 - b) la implementación de una estrategia comunicacional interfacultades
 - c) el aprendizaje entre pares
 - d) la generación de conocimiento
 - e) la difusión de los logros

Desarrollo del proyecto

La Constitución de la Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el programa PRAE deberá formalizarse a través de una Disposición de las Autoridades Superiores.

- Los Decanos serán las máximas autoridades que la conformen junto con el Secretario de Asuntos Académicos de la UNLP.
- Los Decanos podrán delegar su participación en otra autoridad de su Facultad
- Los Secretarios Académicos tendrán a su cargo la presentación de la situación de su respectiva Facultad
- El tema único será el PRAE.
- Integrantes activos: Secretarios Académicos, equipos pedagógicos de cada UA, coordinadores de programas académicos, responsables de las áreas de ingreso, permanencia y egreso, coordinadores del Programa PRAE.
- Serán participantes activos representantes del claustro de alumnos y del claustro de docentes.

- Los representantes de las Facultades expondrán la situación de las estrategias PRAE
- Se pretende que la Mesa dialogue sobre las estrategias desarrolladas en las respectivas Facultades
- En particular se respetará la singularidad de cada UA con sus particularidades institucionales y disciplinares
- La Mesa tendrá como modalidad el relato de experiencias acerca de las estrategias académicas de la UA en el marco del Programa PRAE.
- La Mesa desarrollará herramientas y dispositivos de evaluación y seguimiento del programa PRAE.
- Las experiencias serán debidamente registradas y sistematizadas
- Directivos de las oficinas de alumnos podrán ser convocados a participar.
- Representantes del CESPI podrán ser convocados
- La SAA de la UNLP podrá invitar a especialistas
- Se impulsará la presencia de conferencistas
- Se organizarán seminarios con temáticas vinculadas al programa PRAE.
- Frecuencia de reuniones: la Mesa se reunirá con una frecuencia mensual o a solicitud de la SAA de la UNLP si el plazo fuera menor o algún tema lo requiera.
- La Mesa puede plantear Reuniones Plenarias convocadas para la toma de decisiones académicas importantes y que afecten a la totalidad de las Facultades
- Se deberán arbitrar los medios para registrar las reuniones
- Creación de un repositorio para la producción de conocimiento derivado del funcionamiento de la Mesa

- Creación de un dispositivo comunicacional que permita visibilizar estadística y datos de la experiencia
- Deberán tomarse las medidas necesarias para que los datos sistematizados circulen al interior de las UUAA para consideración de los claustros
- La evaluación del PRAE y la sistematización de experiencias deberá estar a disposición para su uso en Congresos, publicaciones académicas y todo tipo de comunicación institucional que se requiera.
- En especial se espera del funcionamiento de esta propuesta que la difusión de las acciones académicas que se llevan adelante en el PRAE cuente con una estrategia comunicacional planificada y eficiente hacia los estudiantes, principales destinatarios de este Programa en la en la preocupación por la optimización de sus trayectorias de estudio.
- La Mesa tendrá se dará una política de seguimiento de su propio funcionamiento
- Se realizarán evaluaciones periódicas a través de informes solicitados a los Decanos y a la SAA.
- Los informes serán luego discutidos al interior de la Mesa para su análisis y consideración.

Marco para la propuesta

Un objetivo de la UNLP enmarca la propuesta.

El campo de reflexión que brinda la formación en el posgrado IIES-EGES permitió ampliar la comprensión de los procesos de gestión en la educación superior. La posibilidad de profundizar diagnósticos, enmarcarlos teóricamente,

y habilitar un pensamiento estratégico permiten pensar estrategias de intervención que mejoren el campo.

Las palabras del Dr Tauber –Presidente de la UNLP- en su libro “Pensar la Universidad” enmarcaron la problemática en la que se embarca esta propuesta: “No podemos darnos el lujo como institución y como país, de tener un desgranamiento feroz, una duración laxa de las carreras ni de un raquítrico nivel de egreso. No nos lo debemos permitir.” (Tauber,F.(b) Pensar la Universidad, p7)

Mejorar nuestra tarea en los campos del ingreso, la permanencia y el egreso son el norte de la gestión en el área académica.

Estos objetivos están, además, enmarcados en diversos lineamientos macro institucionales mencionados en este trabajo como son la LES, el Estatuto de la UNLP, Pensar la Universidad, la Declaración de Cartagena, el acuerdo en la última Asamblea Universitaria, entre otros muchos documentos nacionales e internacionales que podrían citarse. Todos ellos reclamando acciones que atiendan a la optimización de la trayectoria de los estudiantes entendida como un bien social.

En ese marco surge el PRAE, un programa importante en el área académica de la UNLP que es llevado adelante por la SAA con notable impulso, un Programa que es preciso cuidar, sostener y optimizar.

Obstáculos para el diálogo interfacultades

Por lo dicho anteriormente se observó una centralización en la administración del PRAE que tensiona la autonomía e independencia acerca de las estrategias a implementar por cada Facultad. Diagnosticamos entonces, una gestión centralizada desde la SAA que convive, a su vez, con la gestión autónoma que

debe preservar cada UUAA y que produce, por lo tanto, una gestión fragmentada, características que atentan con la eficacia del Programa.

En el deseo de profundizar la comprensión y las posibles causas que provocan estas características del PRAE se describen a continuación algunos rasgos de la gestión de las universidades en general que podrían dar explicación a los obstáculos observados para un diálogo más fluido entre las facultades

Fragmentación

Las categorizaciones de Martínez Nogueira para describir gestión y estructura universitaria se han tomado en consideración. En particular hacemos énfasis en una de ellas: la gestión “fracturada” que se refiere a la notable diversidad que caracteriza a la universidad a partir de considerar tensiones varias entre actores institucionales que han obstaculizado la posibilidad de intercambio entre las Facultades. Esta diversidad de tensiones actuando permanentemente dificulta la unidad de criterios y la coherencia, que terminan resolviéndose a través de la creación de organismos colegiados.

Aislamiento

A esta característica de heterogeneidad se suma el aislamiento: las UUAA toman decisiones sobre las acciones académicas a realizar en total soledad. La ausencia de un momento formalizado de comunicación entre las UUAA que permita compartir, valorar o descartar experiencias sobre estrategias aplicadas no existe sistematizado.

Este aislamiento, que parece característico de la Universidad compleja, es un punto clave para comprender la propuesta.

Saturación de objetivos académicos

las dificultades que generan la pluralidad y superposición de objetivos que tiene una Facultad en cuanto a enseñanza, extensión, investigación y producción de bienes sociales que atentan con la posibilidad de, además, dialogar con el resto de las UUAA.

Dificultad para evaluar

Se consideró como factor que debilitan el diálogo interfacultades, en estas características generales de las Universidades, la dificultad institucional para evaluar experiencias en el campo educativo, donde las aproximaciones son por inferencias y, no es menor, donde los resultados de algunas estrategias académicas solo pueden verse considerando largos períodos de tiempo. Este factor de contar solo con inferencias puede ser uno de los aspectos que autocensuran el diálogo entre las Facultades.

Dependencia vs. autonomía

La conflictiva relación de dependencia vs. autonomía, que marcan varios autores, entre autoridades superiores y UUAA puede entorpecer la implementación de un Programa “desde arriba” como es el PRAE. La Universidad como institución tiene estructuras con escaso poder jerárquico y gran importancia del reconocimiento de los pares, por ejemplo docentes, entre sí. La distribución del poder se concentra en la base de los integrantes con elevada independencia de ésta respecto a las autoridades. Esta característica implica que la lógica del profesor pese a la hora de tomar decisiones macroinstitucionales que la contradigan. Por lo general, las autoridades convalidan las decisiones de esa base. Si esta “base pesada” entiende que el diálogo interfacultades no es productivo para sus intereses es probable que la

tarea de comunicación de experiencias se dificulte. La adscripción a la disciplina es superior que la fidelidad a la institución.

Opacidad

En esta búsqueda de explicación a los obstáculos observados para un diálogo más fluido entre las facultades se observa uno de los rasgos particulares de las universidades en general: la opacidad es característica de esta Institución respecto a la visibilización institucional externa e interna de sus logros, avances, datos y experiencia adquirida.

Esta propuesta pretende superar esa característica de opacidad a través de dar a conocer las experiencias que se producen permitiendo socializar el funcionamiento intrínseco del PRAE y sus resultados.

Inestabilidad

Para profundizar en la cuestión fue interesante hacer contacto con las clasificaciones que hace Durand sobre la Universidad. En particular la que refiere a conflictos de poder entre diversos grupos que la hacen permanentemente inestable. Es probable que el aislamiento diagnosticado en el PRAE provenga de ciertas inestabilidades políticas al interior de las Facultades que inhiben el diálogo formal entre ellas.

Comunicación tradicional

Se señaló anteriormente la dificultad que subyace en el funcionamiento del PRAE en lo que respecta a la comunicación interfacultades donde parece imponerse un concepto de comunicación tradicional que podría estar obturando

vínculos. Un concepto de comunicación entendido simplemente como un trasvase de información de una Facultad a otra. Es probable que, partiendo de entender la comunicación con un mero canal de flujo de información, las UUAA no vieran la utilidad del diálogo.

Planificación tradicional

También se pone de relieve la dificultad para el intercambio de experiencias institucionales que provoca una planificación tradicional. La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que impone un programa como el PRAE.

Producción de datos sólo válidos por evaluación externa

Consideramos que el tradicional concepto de producto académico cuantificable, válido solo si es resultado de evaluaciones externas ha obturado el intercambio de información y la generación de datos entre las Facultades ante la posible descalificación de los mismos

Un nuevo marco para el diálogo interfacultades

Considerando todo lo aportado es que este trabajo propuso objetivos a alcanzar con la puesta en marcha de la propuesta de intervención. En particular dos de ellos como relevantes: a) optimizar la calidad de gestión de la UNLP en lo que respecta a las estrategias académicas vinculadas a ingreso,

permanencia y egreso de sus estudiantes y b) optimizar la calidad de gestión del programa PRAE.

Entendemos que estos objetivos principales se alcanzarán a partir de un espacio y tiempo dedicados al diálogo entre las Facultades. Un diálogo académico para crecer institucionalmente en la eficacia de las estrategias implementadas dentro del Programa a través de una Mesa de diálogo interfacultades. Para hacer sólida la propuesta, incorporamos a lo que en principio parece una simple situación de intercambio de información, algunas consideraciones teóricas que densifican la propuesta y la rodean de marcos teóricos actuales:

Planificación estratégica situacional

La “Mesa de diálogo.....” aquí propuesta deberá salirse de una planificación de gestión estática y tradicional para pasar a enmarcar la propuesta en una planificación estratégica situacional que debe asumirse como un proceso participativo. El pensamiento estratégico supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda su comunidad -docentes, no docentes, alumnos y graduados-, como una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos. Toma en cuenta el contexto, es flexible y permite cambios durante el transcurso del proyecto.

Comunicación estratégica

En el funcionamiento de la “Mesa....” Se deberá abandonar la idea de una comunicación tradicional entre facultades para construir dispositivos comunicacionales que den cuenta de una comunicación estratégica. En este enfoque es importante la construcción participativa acerca de cuál es el

problema que convoca. Cada actor de la conversación, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, y desde sus propias matrices puede aportar parte de la solución al problema planteado. Implica entender la comunicación en contexto y visibilizando el campo de diálogo como un espacio donde se entrecruzan diversos factores de poder institucional.

Aprendizaje entre pares

La “Mesa...” debe enmarcarse también en un contexto educativo a partir de considerar que el

diálogo inter pares es una manera de aprendizaje, un aprendizaje entre iguales que dan y reciben conocimiento aprendiendo a optimizarlo. Las facultades van a aprender entre ellas a través de la diversidad de enfoques de pensamiento aplicados a las estrategias PRAE y aportando los distintos bagages de conocimientos y experiencias a la conversación profesional favoreciendo la re-estructuración conceptual de las estrategias implementadas.

Sistematización del conocimiento

El conocimiento generado en la Mesa debe entenderse con un criterio de producción de conocimiento específicamente académico y referido a las diversas formas de alcanzarlo. Este punto se vincula con el anterior ya que planteamos que el aprendizaje entre pares producirá conocimiento y datos pero advertimos que no se espera el tradicional concepto de producto cuantificable y validez solo como resultado de evaluaciones externas, sino que deberá

alcanzarse el concepto de “sistematización de experiencias” como resultado del diálogo institucional.

Acuerdos para la participación

Para ser coherente con la totalidad de lo dicho en este trabajo, y no reproducir errores antes diagnosticados como, en particular, las tensiones entre una gestión central y las Facultades, la implementación de la “Mesa de intercambio interfacultades” deberá ser discutida previamente por todos los involucrados. Nada deberá imponerse. Ninguna idea podrá llegar a las instituciones ya formateada desde arriba. Para esto, deberán recorrerse todas las instancias de toma de decisiones de los órganos de gobierno universitario para alcanzar un consenso en el tiempo, espacio y modalidad de implementación de la “Mesa....”

Para concluir

Con el correr de la lectura de este trabajo se habrá observado que lo simple se complejiza y lo elemental se hace complicado. Las consideraciones aportadas, los lineamientos macro institucionales, los marcos teóricos desarrollados, los lineamientos estratégicos, la estrategia comunicacional que se plantea, el aspecto de aprendizaje entre pares que se espera, el concepto de producción de conocimiento académico, todos ellos densifican y enriquecen la propuesta. Lo que tal vez puede ser entendido inicialmente como una propuesta de gestión que simplemente aumenta la frecuencia de reuniones con las facultades se transforma en un proceso de consideraciones extensas y complejas.

Al final de la lectura de esta propuesta se puede percibir que la implementación de una “Mesa permanente de diálogo interfacultades” invita a una modalidad de gestión que implica un esfuerzo de funcionamiento solidario. Una interacción a partir de compartir conocimiento académico y de gestión.

La Universidad necesita de actividades colegiadas, es parte de sus principios de gobierno. La propuesta de “Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el programa PRAE” pretende ser una parte de respuesta a esa necesidad, y con su implementación intenta producir la transformación y optimización de la gestión de un Programa Académico importante como es el PRAE, de relevancia política y estratégica dentro de los lineamientos que propone el Proyecto Estratégico Institucional 2018-2022 de la Universidad Nacional de La Plata.

Bibliografía

- Declaración de Cartagena.2008 Pag web
<https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>
- Doberti, Juan Ignacio. La organización académica en la universidad. Capítulo 2. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 de la Especialización EGES. UNLP pdf.2000
- Estatuto UNLP. 1ra. Edición 2009 Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.
- FIIPAA Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. El aprendizaje entre pares en la elaboración de políticas públicas. 2010

- Giordano C.G., 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa.pdf. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 de la Especialización EGES. UNLP
- Jara Holliday, Ó. Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. Revista Internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo. 2012
- Krotzsch, P. 2008. Educación Superior y reformas comparadas. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes. 2008
- Ley de Educación Superior 24.521.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Martínez Nogueira, N. Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU 2000
- Matus, C.S. Sección uno ¿hay ciencia para gobernar? pag. 2. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 de la Especialización EGES. UNLP
- Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.
- Minzber, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Ciudad de Buenos Aires. Ariel. 1984
- Planes Estratégicos UNLP 2004 – 2022. Universidad Nacional de La Plata. <https://unlp.edu.ar/>
- Porta P. et al. "Comunicación, medios, poder" en Hojas de ruta: un recorrido por los sentidos sobre la comunicación y el poder. La Plata. UNLP. Facultad de Periodismo y comunicación social. 2016

- Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE) de la Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP, 2018
- Sotelo Maciel, A.J. Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012
- Spinelli, H. El proyecto político y las capacidades de gobierno The political project and governance capacities. Salud colectiva, Buenos Aires, 8(2):107-130, Mayo - Agosto, 2012
- Tauber, Delucchi, Martino, Pintos, La Planificación estratégica participativa. UNLP 2006
- Tauber, Fernando (a). La planificación, la gestión, la comunicación institucional. Consideraciones en torno al estado de la cuestión referido al objeto de estudio y su context.pdf
- Tauber, Fernando (b) Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 1 era. Edición - Abril de 2018
- Tauber, Fernando (c). 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”.(2008)
- Vaccarezza L.S.(2009). Estudios de cultura científica en América Latina <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/58c2fbf16a174.pdf>
- Vallaey, 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,
<http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439Weick> 1976