



Planta de Alimentos para la Integración Social (PAIS) UNLP: herramientas de gestión universitaria para su implementación.

Juan Manuel Santillán y Marcos Actis

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/10.24215/27186539e036>

**Planta de Alimentos para la Integración Social (PAIS) UNLP:
herramientas de gestión universitaria para su implementación.**

***Food Plant for Social Integration (PAIS) UNLP: university management
tools for its implementation.***

***Planta Alimentar para a Integração Social (PAIS) UNLP: instrumentos de
gestão universitária para a sua implementação.***

Licenciado Juan Manuel Santillán

Coordinador de la Planta de Alimentos para la Integración Social - UNLP

manuelsantill@gmail.com

Doctor Marcos Actis

Vicepresidente del área Institucional - UNLP

mactis@ing.unlp.edu.ar

Resumen

El presente artículo propone, a partir del análisis del contexto y de las dinámicas institucionales, un Plan para el desarrollo del proyecto "Planta de Alimentos para la Integración Social de la Universidad Nacional de La Plata (PAIS UNLP)", que contempla los procesos e instrumentos de Implementación, Funcionamiento y Evaluación.

Esta iniciativa se retoma con fuerza durante el período 2018-2022 como un eje central de la gestión de la Universidad Nacional de La Plata en el marco de la profunda crisis social y alimentaria que atraviesa nuestra región.

Se plantea un marco teórico metodológico que aborda el núcleo de la política universitaria de nuestra institución y elementos sobre teorías de la planificación.

Abstract

This article proposes, based on the analysis of the context and the institutional dynamics, a Plan for the development of the project "Food Plant for Social Integration of the National University of La Plata (PAIS UNLP)", which includes the processes and Instruments of Implementation, Operation and Evaluation.

This initiative is retaken with force during the 2018-2022 period as a central axis of the management of the National University of La Plata in the framework of the deep social and food crisis that our region is going through.

A theoretical methodological framework is proposed that addresses the core of the university policy of our institution and elements on planning theories.

Resumo

Este artículo propone, con base en el análisis del contexto y de la dinámica institucional, un Plan para el desarrollo del proyecto "Planta Alimentar para la Integración Social de la Universidad Nacional de La Plata (PAIS UNLP)", que incluye los procesos e Instrumentos de Implementación, Operación y Evaluación. Esta iniciativa es retomada con fuerza durante el período 2018-2022 como eje central de la gestión de la Universidad Nacional de La Plata en el marco de la profunda crisis social y alimentaria que atraviesa nuestra región. Se propone un referencial teórico-metodológico que aborda el núcleo de la política universitaria de nuestra institución y elementos sobre las teorías de la planificación.

Palabras clave

Planificación, Universidad, Alimentos, Responsabilidad, Social

Keywords

Planning, University, Food, Responsibility, Social

Palavras chave

Planejamento, Universidade, Alimentação, Responsabilidade, Social

Introducción a la problemática

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. Dos números nos permiten cuantificar 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. En ese escenario, en Argentina 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 y 2 millones bajo la línea de la indigencia. El mismo organismo estudia los 31 conglomerados urbanos dando como conclusión que 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. La intervención de la UNLP es impulsada por el núcleo de política de la institución y es objeto de reflexión y planificación para lograr un efectivo aporte.

Sobre el Núcleo de Política de la UNLP

El horizonte de los desafíos que enfrenta hoy la sociedad pone en agenda la democratización de la Educación Superior, entendida no sólo en términos de perfeccionar el cogobierno, sino además 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, pág

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.

La Universidad Nacional de La Plata puede asociarse con 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. Sumamos un eje central de la administración actual en la búsqueda de una Educación Superior de calidad entendida en todas sus dimensiones. Entendemos que 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. Resumido en palabras de Carlos Matus (2007, pág. 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”

Sobre la Planificación

La implementación de un proceso innovador con profundo sentido y responsabilidad social, nos posiciona automáticamente en el debate sobre cómo se gobiernan los procesos institucionales y cómo se genera la viabilidad

para que esos procesos conduzcan a situaciones deseadas. Se requiere un proceso de planificación 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, pág 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, pág. 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 genera procesos de producción simbólicos en constante disputa (Porta, 2016 pág 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, pág 91).

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).

Análisis situacional: Sobre el proyecto Planta de Alimentos para la Integración Social de la Universidad Nacional de la Plata (PAIS UNLP)

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, pág 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.

Un punto de partida

La idea detrás de este proyecto 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. Desde un primer momento la Universidad convocó a un equipo técnico asesor liderado por científicos del grupo de Procesos 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 Universidad.

En el marco de la crisis mencionada anteriormente y del cambio de gobierno Nacional y Provincial que trae consigo un cambio en las prioridades y en el diseño de herramientas, entre las que destacamos el Plan Argentina Contra el Hambre o la recientemente implementada Tarjeta Alimentar, es que se retoman con fuerza y urgencia las acciones para su implementación.

Las herramientas propuestas

La implementación del proyecto es a través de un programa que articule 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.

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; desde el Consejo Social con los representantes de la comunidad universitaria y de las organizaciones sociales de la región.

La retroalimentación con la comunidad y los actores universitarios se plasma en representaciones por el Consejo Social y cada una de las Facultades involucradas en un Consejo Asesor del Programa.

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.

El plan de acción propuesto

El plan de acción tiene 3 grandes etapas que involucran los grupos de acciones o definiciones que se deben consensuar. 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.

Etapas 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.

Se 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 y espacios requeridos. Esto deriva en un análisis de qué tipo de 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 cómo será esa comunicación entre la comunidad receptora, la Institución y los sectores productivos, por lo tanto, habrá que definir cuál o cuáles 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.

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 cómo 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. Los 4 planos están presentes en el trabajo cotidiano y van siendo entretreídos, 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 metalmeccánico 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.

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 será necesario generar 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.

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.

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.

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
- Bonicato, M. (2019) Gobernantes impreparados para gobernar. ¿La Planificación y la Gestión Estratégica son posibles? Documento inédito.
- Bonicato, 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>
- 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_1_9422F5FC20A.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.
- 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.
- 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. Consultado en: <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439>

