



## **LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y GESTORES ADMINISTRATIVOS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN.**

**María Alejandra Masclef  
Marcelo Enrique Medina Galván**

### **Resumen**

El quehacer universitario se caracteriza por la participación de diferentes actores: autoridades, administrativos, docentes, investigadores y estudiantes. Uno de los principales actores, que intervienen directamente en la gestión de las universidades, son los funcionarios y gestores administrativos. La Universidad Nacional de Tucumán con el propósito de capacitar a los funcionarios y gestores administrativos, implementó partir del año 2008 la carrera preuniversitaria de Técnico Superior en Gestión Universitaria destinada a formar al personal de apoyo. Para la finalización de la misma, los alumnos debían realizar un trabajo de aplicación, en el espacio curricular denominado Seminario.

El objetivo del presente trabajo, es analizar la percepción de la problemática de la gestión universitaria, a partir de los temas seleccionados para desarrollar los trabajos finales de Seminario, por parte de los alumnos de la de la primera cohorte de dicha Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria.

Se utiliza como metodología el análisis textual y la confección de gráficos, a través de nubes de palabras, para interpretar las percepciones y opiniones de estos actores sobre la problemática universitaria. El enfoque del trabajo es de corte cualitativo y exploratorio.

**Palabras Claves:** Gestión Universitaria – Problemática – Funcionarios – Gestores Administrativos – Nubes de Palabras

## **1. La universidad y la gestión universitaria**

La institución universitaria, a pesar del paso de los siglos, mantiene algunos de sus atributos básicos originales. Si bien los cambios en su interior han sido profundos y diversos modelos de vida universitaria son discernibles, es identificable a partir de ciertos valores y actividades que la diferencian fácilmente de otras organizaciones. Se la reconoce por su misión central de formación y de generación y transferencia de conocimientos que se despliega a través del desempeño de diversas funciones, con combinaciones variables de investigación, docencia y extensión.

Como afirma Edgar Morin, “la universidad conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores; la regenera reexaminándola, actualizándola, transmitiéndola; también genera conocimientos, ideas y valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora” (Morin, 1998).

En la universidad coexisten la tradición y la innovación. En torno a ella se manifiestan las tensiones propias de relaciones sociales que se transforman, restricciones impuestas por rigideces disciplinarias, jerarquías y limitaciones de recursos y un conflicto constante entre demandas y capacidades para satisfacerlas. En su interior persisten vestigios de diferentes circunstancias históricas y la cristalización de respuestas a viejos desafíos, junto a la dinámica de los nuevos saberes.

La universidad es una organización compleja por diferentes razones: multiplicidad de objetivos (docencia, investigación y extensión), variedad de disciplinas, diversas carreras, diferentes niveles, distintos actores. Esta complejidad organizacional, atraviesa por supuesto a la gestión de la universidad.

La gestión universitaria puede ser analizada desde tres puntos de vista: el primero es el común a todas las organizaciones, y es el del proceso administrativo constituido por aspectos de planificación, organización, dirección y control. El segundo punto de vista, introduce una variable que caracteriza a la universidad y es el gobierno. Finalmente el tercer punto de vista, considera a la gestión universitaria desde la óptica de la gobernabilidad.

Un papel esencial de la gestión universitaria es velar por la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

El quehacer universitario se caracteriza por la participación de diferentes actores: autoridades, administrativos, docentes, investigadores y estudiantes. Uno de los principales actores, que intervienen directamente en la gestión de las universidades, son los funcionarios y gestores administrativos.

## **2. La Universidad Nacional de Tucumán**

La Universidad Nacional de Tucumán (UNT) fue creada por ley provincial el 2 de julio de 1912. Un año después se constituyó el Consejo Superior que la fundó y que eligió rector al doctor Juan B. Terán, el gran impulsor del proyecto de creación. La inauguración oficial se realizó el 25 de mayo de 1914 en un acto al que asistieron las autoridades locales, los representantes de las Universidades de Córdoba, Buenos Aires y La Plata y los delegados de las provincias de Santiago del Estero, Salta, Jujuy y Catamarca.

El proyecto fundador, sintetizado en el lema “Pedes in Terra ad Sidera Visus” (“Con los pies en la tierra y la mirada en el cielo”), le asignó una vocación de Universidad moderna, comprometida con el desarrollo económico y cultural del medio regional. Conocedor de los modelos universitarios que se imponían en el mundo en ese momento, Terán propuso una institución que se nutriera de la ciencia y la técnica de la época y que mediante la enseñanza, la extensión y la investigación atendiera las necesidades de la sociedad local. Estas características le valieron el apoyo del movimiento estudiantil reformista, que promovió su nacionalización en la década de 1920.

Con 97 años de vida, la UNT ha alcanzado un nivel de relevancia gracias al crecimiento sostenido de su estructura académica y física en toda la región. En su momento, estableció institutos dependientes en Jujuy, Salta y Santiago de Estero, que sentaron bases para la creación de universidades en esas provincias.

La UNT está integrada por 13 Facultades: Agronomía y Zootecnia, Arquitectura y Urbanismo, Artes, Bioquímica, Química y Farmacia, Ciencias Económicas, Ciencias Exactas y Tecnología, Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, Derecho y Ciencias Sociales, Educación Física, Filosofía y Letras, Medicina, Odontología y Psicología. En su seno se dictan 19 tecnicaturas, 87 carreras de grado y alrededor de 120 carreras de posgrado.

El Estatuto de la Universidad prevé que tanto los directivos como los docentes ingresen por concurso de antecedentes y oposición, mediante los cuales se valore la capacidad académica y profesional.

Actualmente la UNT cuenta con alrededor de 3.600 empleados administrativos y de apoyo. La mayor parte del plantel de empleados no docentes tiene experiencia en sus tareas específicas y conocimientos administrativos, pero requiere capacitación en técnicas de gestión y organización universitaria; del mismo modo, algunos necesitan completar sus estudios de nivel medio y primario.

### **3. La Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria**

La UNT con el propósito de capacitar a los funcionarios y gestores administrativos, implementó a partir del año 2008 la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria (TSGU) destinada a formar al personal de apoyo y administrativo, el cual, en el ámbito de la UNT se conoce como personal No Docente.

El proyecto de la TSGU pretende motorizar una oferta que satisfaga las necesidades y expectativas de capacitación de gran parte de la planta funcional No Docente, que aspira a recibir una formación integral y direccionada, a partir de una carrera universitaria específica en el marco del “Programa de Capacitación para el Personal No Docente de la U.N.T.” constituyéndose en el reaseguro profesional de la institución, permitiéndole contar con personal capacitado con excelencia para cumplir con sus funciones en la institución.

Sin dudas el eje conocimiento-educación es el motor principal para el desarrollo exitoso en un escenario donde la incertidumbre abunda, dentro del cual, es conveniente actuar bajo un esquema de flexibilidad suficiente que permita reconversiones convenientemente pensadas y de calidad.

La universidad debe incrementar los requerimientos de formación de sus Recursos Humanos, convirtiéndose en una Institución que la sociedad visualice y acepte como un espacio impulsor del desarrollo, siendo éste un reto que promueva la participación de todos sus actores.

El personal No Docente debe adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para comprender mejor la especificidad de la Universidad como Organización, así también la singularidad de la Universidad Nacional de Tucumán, involucrándose efectivamente en los procesos y rutinas institucionales.

Se parte de considerar que el agente No Docente desarrolla su práctica laboral en un espacio cuya especificidad está dada por la centralidad del conocimiento, la autarquía, la autonomía y el cogobierno, es decir en una Institución donde se entrecruzan las lógicas de producción del conocimiento, las operaciones administrativas, contables, evaluativas, etc., excediendo el alcance que proveen esquemas que simplifican su análisis, reduciéndolo a técnicas de control que miden eficacia y eficiencia, pero desestiman el alto peso simbólico de las relaciones entre Universidad, Sociedad y Estado.

Este es el sentido que direcciona el diseño de la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria, formando parte de un programa más amplio de Capacitación para el personal, que se encuentra desagregado en diferentes niveles, atendiendo necesidades y demandas de diversa complejidad, todos pertinentes a la Práctica Profesional Universitaria.

Los objetivos que persigue la TSGU son:

- Formar Técnicos con conocimientos teóricos, prácticos y tecnológicos adecuados a fin de participar activamente en la gestión de la organización universitaria.
- Estimular a través de la formación a una mejor participación laboral, en la propia institución.
- Optimizar la utilización de recursos en el marco del mejoramiento institucional continuo.
- Lograr una comprensión profunda de los conceptos, hechos y procedimientos involucrados en la gestión universitaria.
- Identificar y elaborar alternativas de solución a problemas y formular propuestas de cambio.
- Ser conscientes de los conceptos éticos involucrados en toda práctica administrativa.

El plan de estudios (Ver Nota N° 1) está organizado en dos Ciclos: Ciclo General y Ciclo de Orientación.

- Ciclo General: Este ciclo constituye el tronco común de la tecnicatura que se estructura en torno a cinco ejes temáticos. Tiene una función propedéutica hacia el ciclo de orientación por lo que apunta al desarrollo de las competencias necesarias para el abordaje de las áreas. Por otra parte, apunta al desarrollo de competencias generales que faciliten la formación permanente y la adecuación a las nuevas demandas del sector.
- Ciclo de Orientación: Comprende los contenidos específicos y profundos de un área del quehacer universitario, que le dará la particularidad en la formación y las competencias necesarias para el desempeño eficiente en el área de trabajo a través del dominio de las herramientas teóricas y metodológicas. Las orientaciones implementadas son: Administración Económico-Financiera; Administración Académica; Mantenimiento y Servicios Generales; Recursos Técnicos y Recursos Asistenciales.

#### **4. El espacio curricular del Seminario**

Para la finalización de la TSGU, los alumnos deben realizar un trabajo de aplicación, en el espacio curricular denominado Seminario.

El Seminario consiste en un trabajo de aplicación, relacionado con la orientación elegida y supervisado por un Docente tutor, donde se plasma una propuesta de innovación u optimización de algún área de la UNT, en el mismo se realiza la integración de temas disciplinares específicos de la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria.

El tema seleccionado para el desarrollo del Seminario deber ser pertinente con el perfil profesional del futuro egresado, teniendo en cuenta que como Técnico Superior en Gestión Universitaria esta capacitado para:

- Planificar y ejecutar los procesos administrativos y de gestión universitaria, participando activamente en el desarrollo de la Institución
- Asesorar y dirigir en los aspectos técnicos y administrativos pertinentes.
- Capacitar en temas específicos de su competencia a los recursos humanos de la institución.
- Proponer y operar sistemas de control de gestión y evaluación institucional.
- Programar Sistemas de Gestión Universitaria, especialmente en lo atinente a:
  - Sistemas de Gobierno Universitario
  - Estructuras de toma de decisiones
  - Sistemas de información

Los ejes temáticos de los trabajos correspondientes al Módulo Seminario se relacionan con los contenidos disciplinares sobre los que se ha desarrollado la carrera, tanto en el ciclo general como de orientación.

Las actividades de reflexión, análisis, indagación y producción que estos trabajos requieren se centran en los conceptos aprehendidos en el Módulo del Taller de Integración y tienen, como finalidad sintetizar e integrar los conocimientos, metodologías y principalmente las experiencias laborales y profesionales.

La propuesta pedagógica básica se fundamenta en la resignificación de saberes previos, la revisión, construcción y producción de nuevos contenidos y conceptos por parte de los estudiantes, obteniendo como producto final una propuesta vinculada al mejoramiento de algún área de la UNT.

El trabajo se desarrolla contando con el seguimiento y evaluación por parte de un docente, que realiza la actividad de tutoría.

Los objetivos de este espacio curricular son:

- Generar un espacio para la realización de un Trabajo de Seminario que refleje la integración de saberes previos, nuevos conocimientos y resemantización de experiencias en el ámbito laboral respecto a temas referidos a la Gestión Universitaria
- Favorecer instancias de aplicación de los conocimientos adquiridos, tanto en el ciclo general como en el de orientación, a la problemática de la Gestión Universitaria
- Dotar al futuro egresado de la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria de instrumentos de trabajo intelectual acordes a una carrera universitaria.

La metodología implica el trabajo grupal, entre 2 y 3 integrantes, y las siguientes actividades:

- Selección del tema de trabajo
- Diseño del Plan de Trabajo
- Asistencia a las clases de tutoría
- Elaboración del trabajo
- Presentación del trabajo
- Exposición y defensa del trabajo

## **5. Metodología utilizada en el presente trabajo**

El objetivo del presente trabajo, es analizar la percepción de la problemática de la gestión universitaria, a partir de los temas seleccionados para desarrollar los trabajos finales de Seminario, por parte de los alumnos de la de la primera cohorte de la mencionada Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria durante el cursado del Módulo en el año 2011.

Se analizaron los títulos de un total de 78 trabajos presentados (Ver Nota N° 2), en los cuales se identificaron dos dimensiones: las herramientas propuestas y el área para la cual se realiza la propuesta correspondiente a la Universidad.

Se utiliza como metodología la confección de tablas y gráficos; y el análisis textual a través de las nubes de palabras, esta es una representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde se obtiene un tamaño mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia o reiteración. Para la realización de las nubes de palabras se utilizó el software on line Wordle. El enfoque del trabajo es corte cualitativo y exploratorio.

## 6. Resultados

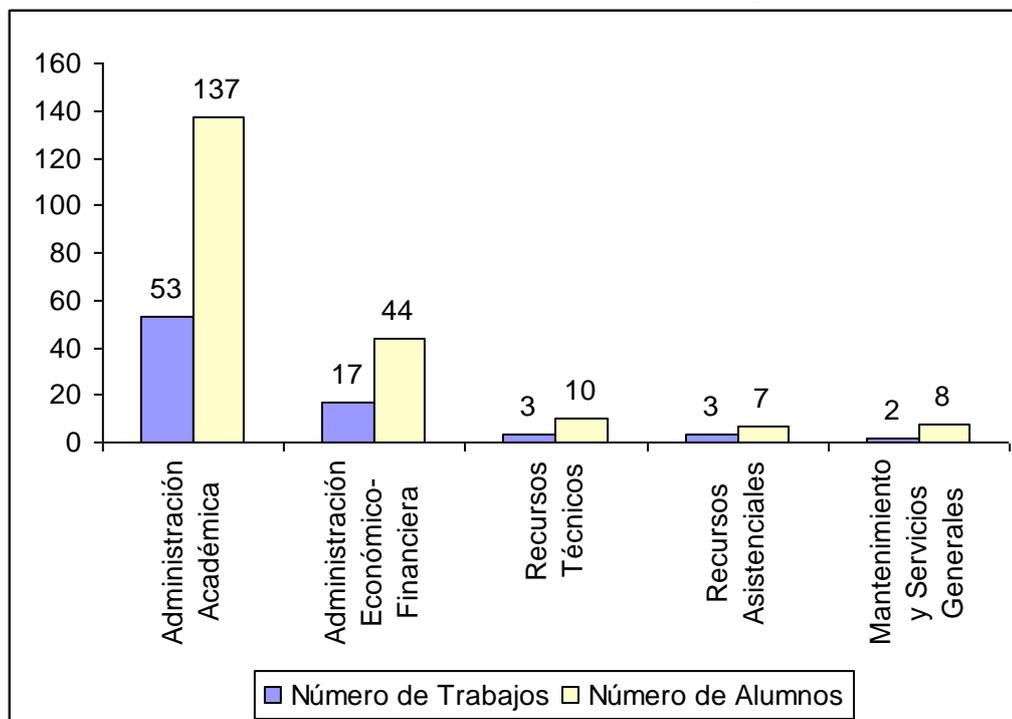
Se presenta un resumen de la cantidad de trabajos y alumnos por cada orientación:

**Cuadro N° 1: Distribución de Trabajos y Alumnos por Orientación**

Orientación	N° de Trabajos	%	N° de Alumnos	%
Administración Académica	53	68%	137	67%
Administración Económico-Financiera	17	22%	44	21%
Recursos Técnicos	3	4%	10	5%
Recursos Asistenciales	3	4%	7	3%
Mantenimiento y Servicios Generales	2	3%	8	4%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia según registros de trabajos del Módulo Seminario año 2011

**Gráfico N° 1: Distribución de Trabajos y Alumnos por Orientación**



Fuente: Elaboración Propia según registros de trabajos del Módulo Seminario año 2011

La orientación Administración Académica posee el mayor número de alumnos y por ende de trabajos realizados. El 67% de los alumnos eligió la orientación Administración Académica y el 68% de los trabajos provienen de la misma.

En segundo lugar se encuentra la orientación Administración Económico-Financiera, con el 21% de los alumnos y el 22% de los trabajos.

Las restantes orientaciones: Recursos Técnicos, Recursos Asistenciales y Mantenimiento y Servicios Generales, concentran el 12% de alumnos y el 11% de los trabajos propuestos.

**Cuadro N° 2: Relación Número de Alumnos por Trabajo**

<b>Orientación</b>	<b>Alumnos/Trabajo</b>
Administración Académica	2,58
Administración Económico-Financiera	2,59
Recursos Técnicos	3,33
Recursos Asistenciales	2,33
Mantenimiento y Servicios Generales	4,00
<b>Total</b>	<b>2,64</b>

Fuente: Elaboración Propia según registros de trabajos del Módulo Seminario año 2011

Para realizar el trabajo se requiere formar grupos conformados por 2 o 3 alumnos. Esta recomendación se respetó en las orientaciones Administración Académica, Administración Económica-Financiera y Recursos Asistenciales. En las orientaciones: Recursos Técnicos y Mantenimiento y Servicios Generales, los trabajos fueron realizados por más de 3 alumnos por la temática abordada.

A continuación se presentan las nubes de palabras generadas a partir de estudiar las dos dimensiones de los trabajos propuestos: Herramientas y Áreas de la Universidad.

En primer lugar se presentan las nubes de palabras teniendo en cuenta todos los trabajos y luego se ilustran las nubes de palabras por cada dimensión, en cada una de las cinco orientaciones.

### **Nube de Palabras de las Herramientas Propuestas: General**



Teniendo en cuenta todos los trabajos, las herramientas más frecuentes que se propusieron por parte de los alumnos fueron: Análisis de Procesos, Sistemas de Información y Planificación. Esto podría demostrar el reconocimiento de problemas con respecto a: la coordinación de las actividades en los diferentes procesos, las necesidades de revisión de los sistemas de información y necesidades de contar con información oportuna y relevante y la necesidad de planificación en las diferentes áreas de la universidad.

Analizando las herramientas en cada una de las diferentes orientaciones se presentan las siguientes nubes de palabras:

#### Nube de Palabras de las Herramientas Propuestas: Administración Académica



#### Nube de Palabras de las Herramientas Propuestas: Administración Económico-Financiera



#### Nube de Palabras de las Herramientas Propuestas: Recursos Técnicos



### Nube de Palabras de las Herramientas Propuestas: Recursos Asistenciales

**Higiene y Seguridad**  
Planificación

A word cloud where the words 'Higiene y Seguridad' are the largest and most prominent, with 'Planificación' appearing in a smaller font below them.

### Nube de Palabras de las Herramientas Propuestas: Mantenimiento y Servicios Generales

**Planificación**

A word cloud consisting of a single, large word: 'Planificación'.

Se observa una mayor variabilidad con respecto a las herramientas en las orientaciones Administración Académica y Administración Económico-Financiera. Coinciden las herramientas de: Sistemas de Información y Análisis de Procesos. En la orientación Económico-Financiera se destacan como herramientas: indicadores y auditoría. En las restantes orientaciones se observa la concordancia de la especificidad de la temática estudiada con la herramienta seleccionada.

### Nube de Palabras de las Áreas Estudiadas de la Universidad: General

**Secretaría Académica**  
**Mesa de Entradas y Salidas**  
**Dirección Alumnos**  
**Biblioteca**  
**Intendencia**  
Departamento Concursos  
Departamento Tesorería  
Departamento Posgrado  
Centro Cultural

A word cloud with 'Secretaría Académica' as the largest word. Other significant words include 'Mesa de Entradas y Salidas', 'Dirección Alumnos', 'Biblioteca', and 'Intendencia'. Smaller words include 'Departamento Concursos', 'Departamento Tesorería', 'Departamento Posgrado', and 'Centro Cultural'.

Con respecto a las áreas más estudiadas, teniendo en cuenta todos los trabajos, se encuentran: Secretaría Académica, Mesa de Entradas y Salidas, Dirección Alumnos, Biblioteca e Intendencia.

Esto demuestra que los alumnos consideraron como áreas de interés para realizar la mayor cantidad de aportes a las relacionadas con la función académica, que sin dudas representa el centro neurálgico en la gestión universitaria.

Analizando las áreas estudiadas en cada una de las diferentes orientaciones se muestran las respectivas nubes de palabras:

Nube de Palabras de las Áreas Estudiadas de la Universidad: Administración Académica



Nube de Palabras de las Áreas Estudiadas de la Universidad: Administración Económico-Financiera



Nube de Palabras de las Áreas Estudiadas de la Universidad: Recursos Técnicos



Nube de Palabras de las Áreas Estudiadas de la Universidad: Recursos Asistenciales



## Nube de Palabras de las Áreas Estudiadas de la Universidad: Mantenimiento y Servicios Generales

# Intendencia

En las diferentes orientaciones, se observan las áreas estudiadas. En la orientación Administración Académica se destacan: Secretaría Académica, Dirección Alumnos, Biblioteca y Mesa de Entradas y Salidas. En la orientación Administración Económico-Financiera sólo se destaca el Departamento Tesorería y Secretaría Académica. En el resto de las orientaciones predomina Intendencia, ya que es el área relacionada por naturaleza con las mismas.

### 7. Conclusiones

La problemática de la gestión universitaria desde la percepción de los funcionarios y gestores administrativos, teniendo en cuenta la temática elegida para la realización de los trabajos finales de Seminario, revela:

- La necesidad de una visión de procesos tendiente a superar los compartimentos estancos que caracterizan a la universidad;
- La revisión de los sistemas de información implementados en las diferentes áreas a los efectos de poder contar con sistemas integrados que brinden información oportuna y relevante para la toma de decisiones y para aprovechar el conocimiento subyacente en las diferentes operaciones de la gestión universitaria y;
- El requerimiento de una planificación anticipada y previsoras de los recursos y las actividades para asegurar el normal funcionamiento de la institución.

### 8. Notas Explicativas

#### Nota N° 1: Estructura Curricular de la TSGU

##### Ciclo General

- 1- Metodología de Estudio
- 2- Técnicas del Lenguaje I
- 3- Legislación Universitaria Argentina
- 4- Introducción al Estudio de las Organizaciones
- 5- Introducción a la Comunicación
- 6- Comportamiento Organizacional
- 7- Organización Universitaria
- 8- Informática I
- 9- Informática II
- 10- Informática III
- 11- Instrumentos Legales de Funcionamiento
- 12- Administración de Recursos Humanos
- 13- Técnicas del Lenguaje II
- 14- Planeamiento y Administración
- 15- Gestión Administrativa
- 16- Estructura, Organización y Control Interno

- 17- Planeamiento Estratégico Aplicado a la Universidad
- 18- Métodos y Técnicas de Investigación Administrativa
- Taller de Integración - Pasantías

### Ciclo Orientación

#### Administración Académica

- 19- Instrumentos de Funcionamiento Académico
- 20- Derecho Laboral
- 21- Informática Aplicada a la Gestión
- 22- Seguridad Documental
- 23- Ética en el Ejercicio de la Función Pública
- 24- Seminario
- 25- Optativa

#### Administración Económico-Financiera

- 19- Derecho Laboral
- 20- Estadística Descriptiva
- 21- Auditoria y Control
- 22 - Gestión de Costos y Presupuesto
- 23- Contabilidad Pública
- 24- Seminario
- 25- Optativa

#### Recursos Técnicos

- 19- Riesgos de Trabajo
- 20- Diseño y Administración de Soportes Audiovisuales
- 21- Tecnología
- 22- Mantenimiento
- 23- Derecho Laboral
- 24- Seminario
- 25- Optativa

#### Recursos Asistenciales

- 19- Riesgos de Trabajo
- 20- Seguridad e Higiene
- 21- Derecho Laboral
- 22- Introducción a la Epidemiología
- 23- Primeros Auxilios
- 24- Seminario
- 25- Optativa

#### Mantenimiento y Servicios Generales

- 19- Seguridad e Higiene
- 20- Mantenimiento de Infraestructuras y Recursos
- 21- Riesgos de Trabajo
- 22- Control de Insumos
- 23- Derecho Laboral
- 24- Seminario
- 25- Optativa

## **Nota N° 2: Títulos de los trabajos presentados por orientación**

### Administración Académica

1. Rediseño Administrativo de Dirección Alumnos (FOUNT)
2. Proceso de Readmisión de Estudiantes de la Escuela de Enfermería de Aguilares
3. Reingeniería de los Procesos Administrativos entre Dirección de Mesa de Entrada y Dirección de Registro de Alumnos de la Facultad de Educación Física de la UNT
4. Análisis y Reformulación del Proceso de Gestión de Exámenes de la Dirección Alumnos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UNT
5. Análisis y Diseño de Indicadores de Gestión Académica: Bibliotecas Universitarias UNT
6. La Escuela Universitaria de Cine Video y TV UNT bajo el Impacto de la Implementación del SIU Guaraní
7. Rediseño Administrativo para un mejor Servicio de la Dirección alumnos de la Facultad de Artes
8. Recepción, Archivo y Distribución de la Información en Facultad de Arquitectura
9. SIU: Ventajas Operativas y Problemas de Implementación en Facultades y Escuelas Experimentales
10. Seguridad en los Documentos Archivados en Mesa de Entradas y Archivo de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la Universidad Nacional de Tucumán
11. Creación de la Dirección de Recursos Humanos en la Facultad de Odontología
12. Diseño Organizacional del Departamento Concursos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo
13. Gestión del Conocimiento en la Biblioteca de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Departamento Circulación y Préstamos
14. Manual de Procedimientos de Biblioteca de la Facultad de Artes
15. Propuesta de Implementación de un Departamento de Gestión de la Información, Prensa y Difusión
16. Propuesta de Implementación de un Sistema Informático Integrado de Gestión Administrativa para el Departamento de Posgrado de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología
17. Análisis y desarrollo de Procedimientos de la Dirección alumnos de la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria
18. Análisis y Reestructuración del Proceso de Expedición de Diplomas en la Facultad de Educación Física
19. Diseño para la Implementación del Departamento de Gestión de la Documentación e Información en la Facultad de Odontología de la UNT
20. Propuesta de Modernización del Sistema de Información Vigente Respecto de la Gestión de Difusión y Procesos de Seguridad de la Información. Secretaria de Posgrado de la Facultad de Medicina UNT
21. Análisis de la Estructura de la Dirección General Académica de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia de la UNT
22. Reingeniería de los Procesos en los Archivos de Legajo de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología
23. Gestión del Conocimiento de la Biblioteca de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNT
24. Emisión de Certificados Analíticos: Un Proceso en Proceso
25. Reingeniería del Proceso Administrativo: Prórroga de Designaciones docentes de las Escuelas Experimentales de la UNT.

26. Estrategias y Lineamientos a Implementar para una mejor Gestión en la Administración de la Cátedra de Historia Económica -Instituto de Estudios Socioeconómicos de la Fac. de Cs. Económicas de la UNT
27. Proceso de Protocolización y Comunicación de Resoluciones
28. Centro de Inclusión Estudiantil en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales UNT
29. Diagnóstico Estratégico de la Carrera de Posgrado Especialización en Drogadependencias
30. La Capacitación y Eficiencia de los Empleados de la Secretaría del Derecho de Finca El Manantial de la Facultad de Agronomía, Zootecnia y Veterinaria y su Implicancia en la Actividad Académica
31. Análisis y Reformulación de Procesos en el Área Académica
32. Análisis del proceso de solicitud de diploma de las carreras de grado que se dictan en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la U.N.T.
33. Creación del Conocimiento a partir del Proceso de Confección de Expedientes para Diplomas de Post-Grado
34. Biblioteca Universitaria: Manual de Procedimientos del Área Procesos Técnicos
35. Derechos y Deberes de la Comunidad Universitaria: Propuesta de un Régimen Disciplinario para Estudiantes de la UNT.
36. Análisis y Propuesta de Reformulación del Proceso de Inscripción de Aspirantes a ingresar a la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tucumán
37. Gestión de la Seguridad en los Edificios Universitarios: un aporte para contribuir a la cultura de la seguridad
38. La Gestión del Conocimiento aplicada al proceso de Regularización de los Módulos de los Rotatorios en la Unidad de Práctica Final Obligatoria de la Facultad de Medicina de la U.N.T.
39. Proyecto de Reglamento General para Concursos de Ayudantes Estudiantiles
40. Proceso de Designación Docente de las Escuelas Experimentales de la UNT: Análisis del Tiempo de Demora
41. De la Eficacia Probada a la Eficiencia Anhelada en la Gestión Administrativa de la Carrera de Kinesiología
42. Reingeniería en los Procesos Administrativos del Departamento Alumnos de la Escuela Universitaria de Enfermería
43. Implementación del SIU Guaraní en la Escuela Universitaria de Enfermería
44. El Usuario de la Biblioteca de la Facultad de Filosofía y Letras, sus Necesidades y Satisfacciones
45. La Disponibilidad de Recursos de Infraestructura y didácticos para alumnos con necesidades educativas especiales en las escuelas experimentales de la UNT
46. Conservación del Acervo Institucional de la biblioteca del Instituto de Arqueología y Museo de la Facultad de Ciencias Naturales
47. Informatización del Registro de Libros de Títulos del Rectorado.
48. Reformulación del Sistema Open Marco Polo
49. Análisis de la Seguridad Documental en los Circuitos de los Procesos de la Dirección de Despacho y Docencia de la Facultad de Medicina de la UNT
50. Análisis de los Procesos de Concursos de Profesores Regulares
51. Propuesta para la Optimización del Departamento Concursos de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán
52. Reformulación de Procesos de Equiparación de Materias y Readmisión de alumnos en la Secretaría Académica de La Facultad de Medicina de la UNT

53. Implementación del SIU Guaraní en Dirección Alumnos de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia

#### Administración Económico-Financiera

1. Manuales de Procedimientos de Compras: una herramienta para fijar pautas de trabajo
2. Manual de Procedimientos de Dirección Alumnos de la Facultad de Agronomía y Zootecnia
3. Análisis del Procedimiento de Compras de la Dirección General de Construcciones Universitarias
4. Elementos para una Auditoría en Áreas Informática y Académica de la Universidad Nacional de Tucumán
5. Administración Universitaria para el Parque Sierra de San Javier
6. Análisis de los Procesos de la Dirección de Personal
7. Análisis de la Distribución del Crédito de Ley en la Universidad Nacional de Tucumán Período 2004-2010
8. Índices de Gestión Administrativa de la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de Tucumán
9. Formulación de Indicadores de Gestión
10. Sistemas de Información para la Gestión del Área Docente
11. Indicadores de Gestión de Mesa de Entradas y Salidas de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT
12. Plan de Implementación de Sistemas de Información en el Centro Cultural Virla
13. Indicadores e Informes para la Gestión del Proyecto Pro-Trabajo
14. Normas de Control Gubernamental en la Tesorería de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la U.N.T.
15. Evaluación del Sistema de Control Interno del Departamento Tesorería
16. Implementación de Sistemas de Información en Tesorería de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia
17. El Uso Periódico de Informes de Control como Herramienta de Cambio y Mejora

#### Recursos Técnicos

1. Relevamiento y análisis de recursos técnicos en anfiteatros, talleres y aulas de la FAU
2. Requerimientos para un modelo de gestión en el área de recursos técnicos del Centro cultural
3. Aportes tecnológicos para la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia

#### Recursos Asistenciales

1. Nivel de conocimiento del personal de la UNT sobre medidas de higiene y seguridad laboral
2. Integración docente asistencial
3. Seguridad Laboral en el ámbito del personal de la Salud de ASUNT

#### Mantenimiento y Servicios Generales

1. Plan de gestión de mantenimiento edilicio - Área de Potencia-Ciencias Exactas
2. Plan de gestión de mantenimiento edilicio - Facultad de Filosofía y Letras Edificio Nuevo

## 9. Referencias y citas bibliográficas

Martínez Nogueira, Roberto (2000): *Evaluación de la gestión universitaria*. Coneau, Buenos Aires.

Pesa, Marta y Otros (2006): *Plan Estratégico UNT*. Edunt, Tucumán, Argentina.

Vega, Roberto (2009): *La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control*. Editorial Biblos, Buenos Aires.

Vega Roberto (2010): *Decisiones en la Universidad Pública*. Eudem, Buenos Aires.

[www.tecnicultura.unt.edu.ar](http://www.tecnicultura.unt.edu.ar)

[www.wordle.net](http://www.wordle.net)