

Tecnicatura en Administración Pública

Cátedra:

“TRABAJO FINAL”



Integrantes del Grupo:

- SCARAFILE, Carla
- PELOSO, Nicodemo
- FERRAGUTTI, Sidney

Índice:

Tema / Problema.....	2
Introducción.....	3
Fundamentación.....	4
Categorías conceptuales / Marco Teórico	5
Análisis de situación.....	13
Trabajo de campo.....	14
Triangulación	15
Conclusión.....	16
Plan de mejoras.....	18
Dimensión Jurídica	
Cuadro sinóptico.....	20
Plan de mejora.....	22
Propuesta de cambio	23
Actividades	24
Beneficiarios.....	24
Presupuesto.....	24
Cronograma estimativo	24
Recursos.....	25
Responsables	25
Notas formales.....	26
Dimensión Tecnológica	
Cuadro sinóptico.....	29
Plan de mejora.....	31
Propuesta de cambio	33
Actividades	34
Beneficiarios.....	35
Presupuesto.....	35
Cronograma estimativo	35
Recursos.....	35
Responsables	36
Dimensión Capital Humano	
Cuadro sinóptico.....	37
Plan de mejora.....	39
Propuesta de cambio	40
Actividades	41
Beneficiarios.....	41
Presupuesto.....	42
Cronograma estimativo	42
Recursos.....	42
Responsables	42
Bibliografía.....	43
Anexos	
I Entrevista	
II Entrevista	
III Reglamentación Universidad San Luis	
IV Procedimientos facultades Universidad Nacional de Rosario	
V Resolución 1669/96	
VI Disposición 21/11	
VII Disposiciones 21/09 22/09	
VIII Encuesta graduado	

TEMA:

Mejoras en el proceso de entrega de títulos a los egresados de la Universidad Nacional de Rosario.

PROBLEMA:

¿Cómo funciona el Sistema de Legalización de Títulos de la Universidad Nacional de Rosario ante el Ministerio de Educación de la Nación?

Rosario y su región ya contaban hacia fines del siglo XIX con diversas escuelas de nivel medio, que sentarían las bases para las primeras Facultades que hoy componen la Universidad Nacional de Rosario. El 29 de noviembre de 1968, el Gobierno Nacional dictó la ley 17.987, en virtud de la cual, sobre la base de siete Facultades, Institutos y Organismos dependientes de la Universidad Nacional del Litoral con asiento en la ciudad de Rosario, se creó la décima universidad nacional argentina: la Universidad Nacional de Rosario. Una de las cuatro Macro Universidades de nuestro país; Pública, Autónoma y Autárquica. A diferencia de otras universidades del mundo, la institución cuenta con un campus universitario único: “la ciudad de Rosario y su región”. Su lema: “Confingere Hominem Cogitantem”(Formando Hombres Pensantes).

El primer Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario fue aprobado con fecha del 5 de junio de 1970, por Decreto 2.603/70, en el marco de la Ley 17.245. Se trataba de la ley universitaria de la llamada Revolución Argentina que derrocó al gobierno de Arturo Illia. Como se desprende de la fundamentación de la ley, firmada por Guillermo Borda y Carlos Gelly y Obes, sus disposiciones limitaban la participación de los estudiantes en el gobierno de la Universidad, dejándolo en manos del claustro docente, modificando sobre todo los estatutos de las Universidades nacionales posteriores a la Reforma del 1918. El período que abarca desde el golpe del sesenta y seis (1966), hasta el golpe militar del setenta y seis (1976), estuvo atravesado por conflictos políticos que estallaron a partir de la proscripción del peronismo luego de la Revolución Libertadora. La reflexión de la comunidad universitaria se orientaba a la revisión de los valores que sostenían los marcos normativos y de regulación de la sociedad en su conjunto.

El 24 de marzo de 1976 las Fuerzas Armadas asumieron el gobierno e inauguraron una dictadura que se sostuvo en el poder sobre la imposición del terrorismo de estado, la suspensión de las garantías individuales y la sistematización de la persecución política. Con el advenimiento del Estado de Derecho en 1983 la vida universitaria volvió a expresarse en plenitud. El Estado sancionó la Ley 23.068 posibilitando que la comunidad universitaria se expresara autónomamente en su búsqueda incansable de enseñar, crear y transmitir conocimientos al servicio de la sociedad. La Universidad Nacional de Rosario ingreso en una etapa de normalización la cual concluyó con el llamado a elecciones en el mes de abril de 1986.

Su estructura actual es de doce facultades, tres institutos de enseñanza media y un centro de estudios interdisciplinarios.

Brinda una oferta académica compuesta por 124 carreras de posgrado, 63 títulos de grado, 15 tecnicaturas, 53 títulos intermedios, 26 títulos por articulación con el sistema de educación superior no universitaria y 32 postítulos.

La finalidad es lograr el compromiso con la calidad teniendo en cuenta los lugares donde se toman las decisiones a fin de optimizar los recursos económicos, materiales y humanos para lograr cumplir con la misión de la Universidad. Como señala Guillermo Malvicino *“El Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y por sus prácticas. Resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía y que sean la consecuencia de prácticas transparentes y legítimas acotadas a principios económicos racionales.”*

Siguiendo esta premisa vemos como una necesidad importante que la Universidad Nacional de Rosario entregue los títulos de grado ya legalizados ante el Ministerio de Educación de la Nación lo cual repercutirá en beneficio de los graduados así como lo han demostrado otras instituciones que ya cuentan con dicho proceso implementado.

El presente trabajo será atravesado por tres dimensiones específicas, una puramente tecnológica donde se verán plasmados temas como el manejo actual del seguimiento de legalización de títulos, el software utilizado, soporte electrónico, entre otros. La otra dimensión es el capital humano la cual forma parte del circuito administrativo, provee de información a cada egresado, y lleva a cabo los procesos manuales y tecnológicos para su concreción. Por último el marco jurídico reglamentario vigente, que nos dará el soporte legal para sustentar nuestra propuesta.

La investigación procura poner de manifiesto la importancia y el rol que cumple el adecuado manejo de la información dentro de la administración pública, mediante estrategias digitales de fácil acceso en el sistema de seguimiento de legalización de títulos.

Para poder dar una mirada global al problema necesitamos realizar un recorrido sobre lo que la Universidad Nacional de Rosario ve como su misión y visión. El término «universidad» se puede definir como “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales”¹

Fundada en 1968 la casa de altos estudios buscó desde sus inicios la formación de profesionales en diversas materias con una clara convicción hacia el desarrollo “Formar hombres pensantes”²

En su estatuto podemos observar su búsqueda constante de la calidad y excelencia hacia sus integrantes como hacia la comunidad en general:

a) Adquirir, conservar, acrecentar y transmitir críticamente el conocimiento, orientando su accionar a la formación plena de mujeres y hombres con compromiso social y con elevado sentido de la ética republicana.

*b) Constituirse como una comunidad en la búsqueda de la excelencia y calidad académica y científica sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes.*³

Entendemos como excelencia en la educación lo pronunciado por Muñoz: “la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida”.⁴

1

Definición dada por la Real Academia Española

2

Lema oficial de la Universidad Nacional de Rosario

3

Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario, Artículo I inciso a y b

4

MUÑOZ, Carlos. Educación y Desarrollo Socioeconómico en América Latina y el Caribe. Universidad Iberoamericana, A.C.2004.Primer edición.

Actualmente en la Universidad Nacional de Rosario se encuentran vigentes las Normas ISO 9001:2008 referentes a la Gestión de la Calidad lo cual fue implementado para alcanzar un nivel superior de profesionalismo dentro de la función pública.

“El propósito de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad es **sentar las bases para una mejora continua de los procesos, de manera de asegurar un alto nivel de confianza y seguridad de nuestros alumnos y graduados** en relación a los servicios brindados por nuestra Institución.”⁵

Para lograr la certificación se cumplieron previamente las etapas de diagnóstico, capacitación de todo el personal incluido en el alcance del SGC (Sistema Gestión de la Calidad), definición y redacción de la documentación requerida, auditorías internas, y las dos auditorías externas de verificación de la implementación del Sistema por parte del IRAM, organismo de certificación de representación nacional. Para esto se destacó enormemente la participación, compromiso y esfuerzo de todo el personal incluido en el Sistema de Gestión de la Calidad implementado, con la participación fundamental de áreas clave como Estadística, Informática (Grupo Guaraní, DIU-Dirección de Informática Universitaria-, Dpto. Operaciones) y Gestión de la Calidad.

El fin de dicha norma es:

*"En concordancia con la misión institucional enunciada en el Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario en sus Artículos 1 y 2, asumimos el **compromiso de mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad** que ofrezca un **ambiente de trabajo satisfactorio y garantías de seguridad, transparencia y eficacia de los procesos** relativos al registro y certificación de la formación del estudiante, de manera de asegurar la **confianza y satisfacción de nuestros graduados.**"*⁶

El alcance de las normas puede verse aplicado en los siguientes ítems:

- *Emisión de diplomas de carreras de grado en la Universidad Nacional de Rosario*⁷
- *Registro y certificación de la formación del estudiante de la carrera de Odontología*⁸
- *Registro y certificación de la formación del estudiante de la carrera de Medicina Veterinaria*⁹

5

Secretaría Académica de Grado. Gestión de la Calidad

http://www.academica.unr.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=93 Publicado en página Web

6

Declaración de la Política de la Calidad de la Universidad Nacional de Rosario. Resolución Rector N° 4995/2014. Universidad Nacional de Rosario.

7

Certificado N° RI-9000-3923 – La Ordenanza C.S. n° 607, Res. Rector N° 1067/2003

8

Certificado N° RI-9000-4176 – La Ordenanza C.S. n° 607, Res. Rector N° 1067/2003

9

Certificado N° RI-9000-4611 – La Ordenanza C.S. n° 607, Res. Rector N° 1067/2003

8

- *Registro y certificación de la formación del estudiante de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Agrarias*¹⁰
- *Registro y certificación de la formación del estudiante de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas*¹¹

Viendo como referencia a la Filosofía de calidad de Armand Vallin Feigenbaum deseamos tener en cuenta *“la calidad como satisfacción al cliente”*: Él sostenía que *“la calidad no solo es responsabilidad del departamento de producción, sino que requiere la implicación de toda la organización para poder lograrla e incluye actividades de calidad orientadas a los consumidores (clientes en nuestro caso). Orienta el control de la calidad total hacia la excelencia, antes que hacia los defectos”*¹². Para ello es necesario determinar y establecer estándares de calidad. A su vez, es necesario implementar sistemas de controles eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos con el fin de que su excelencia no se vea afectada por el paso de tiempo.

Tomando en cuenta la definición de Universidad dada por la Real Academia Española es de vital importancia para este trabajo comprender el significado de “confiere los grados académicos”¹³; dentro de los cuales se encuentran los títulos como “documento oficial que acredita haber realizado los estudios y superado las pruebas y/o exámenes requeridos para ejercer cierta profesión o cargo”¹⁴. Las universidades nacionales se encuentran bajo el sistema de educación superior argentino regido por la ley No. 24.521, conocida como Ley de Educación Superior (LES), la cual fue sancionada por el Congreso de la Nación en virtud de la atribución constitucional conferida en el art. 75, inc. 18 y 19 de la Constitución Nacional. Entre otros aspectos, esta norma define la coordinación del sistema, a través de órganos como el Consejo de Universidades, el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional), el CRUP (Consejo de Rectores de las Universidades Privadas) y los CPRES (Consejos de Planificación Regional de la Educación Superior), establece un sistema de evaluación y acreditación; fija las normas y pautas para el reconocimiento de universidades privadas, así como las condiciones generales para la organización y funcionamiento universidades nacionales; establece la autarquía

10

Certificado N° RI-9000-4598 – La Ordenanza C.S. n° 607, Res. Rector N° 1067/2003

11

Certificado N° RI-9000-6093 – La Ordenanza C.S. n° 607, Res. Rector N° 1067/2003

12

Armand V. Feigenbaum. En Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Armand_V._Feigenbaum. Recuperado el 02 de Enero de 2016

13

Diccionario Real Academia Española - <http://dle.rae.es/?id=b6TOjV2>

14

Diccionario Oxford. <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/titulo>

económico-financiera de las universidades nacionales, etc. Entre estas cláusulas, la norma se reserva un conjunto de artículos que reglamentan el reconocimiento de títulos.

A la Universidad asisten estudiantes que desean profesionalizarse en un área o materia de estudio; para ello los mismos deben transcurrir las diferentes etapas de aprendizaje propuestas por la institución a fin de obtener el título o certificado académico que acredita sus conocimientos; convirtiéndose a partir de ese momento en graduados.

Los títulos con **reconocimiento oficial** certifican la formación académica recibida y habilitan para el ejercicio profesional respectivo en todo el territorio nacional.

El Ministerio de Educación, otorga el **reconocimiento oficial a los títulos** que expiden las instituciones universitarias. Los títulos oficialmente reconocidos tienen validez nacional, tal lo expresado en la Ley de Educación Superior N° 24521/95 en su artículo 41°.

Los títulos de profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio puede comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes (tal el caso de los títulos de Médico, Arquitecto, Ingeniero Civil, Ingeniero Industrial, Farmacéutico, Bioquímico, Odontólogo, Psicólogo) poseen incumbencias profesionales exclusivas fijadas por el Ministerio de Educación quien determina a la vez, qué títulos requieren incumbencias fijadas por el Estado. Para los restantes títulos, los alcances profesionales son fijados por las propias instituciones universitarias. Pero, en ambos casos, el reconocimiento oficial del título es condición necesaria para que éstos tengan validez nacional.

La legalización de un título ante el ministerio de Educación de la Nación da autenticidad a los Títulos Universitarios, le confiere el **reconocimiento oficial** y consiste en la certificación de las firmas de las autoridades de la Universidad. La finalidad de la legalización por el Ministerio de Educación de la Nación es validar el carácter y firma de las autoridades que lo emiten.

Consideramos que el trámite es de vital importancia dado que es condición requerida por los Consejos de Profesionales quienes requieren que el título se encuentre legalizado para el otorgamiento de la **matricula**; del mismo modo es requerido para la prosecución de estudios de nivel superior o posgrado; o para presentar ante las distintas instituciones públicas o privadas que así lo requieran. Podemos citar como ejemplo la Ley 20.488 que regula a los profesionales en Ciencias Económicas, donde es su artículo uno podemos leer:

*“En todo el territorio de la Nación el ejercicio de las profesiones de Licenciado en Economía, Contador Público, Licenciado en Administración, Actuario y sus equivalentes queda sujeto a lo que prescribe la presente Ley y a las disposiciones reglamentarias que se dicten. Para tales efectos es obligatoria la **inscripción en las respectivas matrículas de los Consejos Profesionales** del país conforme a la jurisdicción en que se desarrolle su ejercicio.”*

Citando otro ejemplo mencionamos al Colegio de Abogados 2º circunscripción, que como primer requisito para tramitar la matrícula solicita:

“DIPLOMA ORIGINAL LEGALIZADO ANTE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y FOTOCOPIA CERTIFICADA DEL MISMO”¹⁵

A lo largo del tiempo se fueron creando los respectivos Consejos o Colegios de profesionales. Uno de los últimos fue el colegio de Abogados de la Capital Federal, quienes litigaron por años oponiéndose a la colegiación alegando que era una traba a la libertad de trabajo. Finalmente la corte suprema falló en contra y la matriculación se hizo obligatoria. Por lo tanto todo profesional egresado que desee ejercer su profesión debe estar matriculado en su correspondiente colegio.

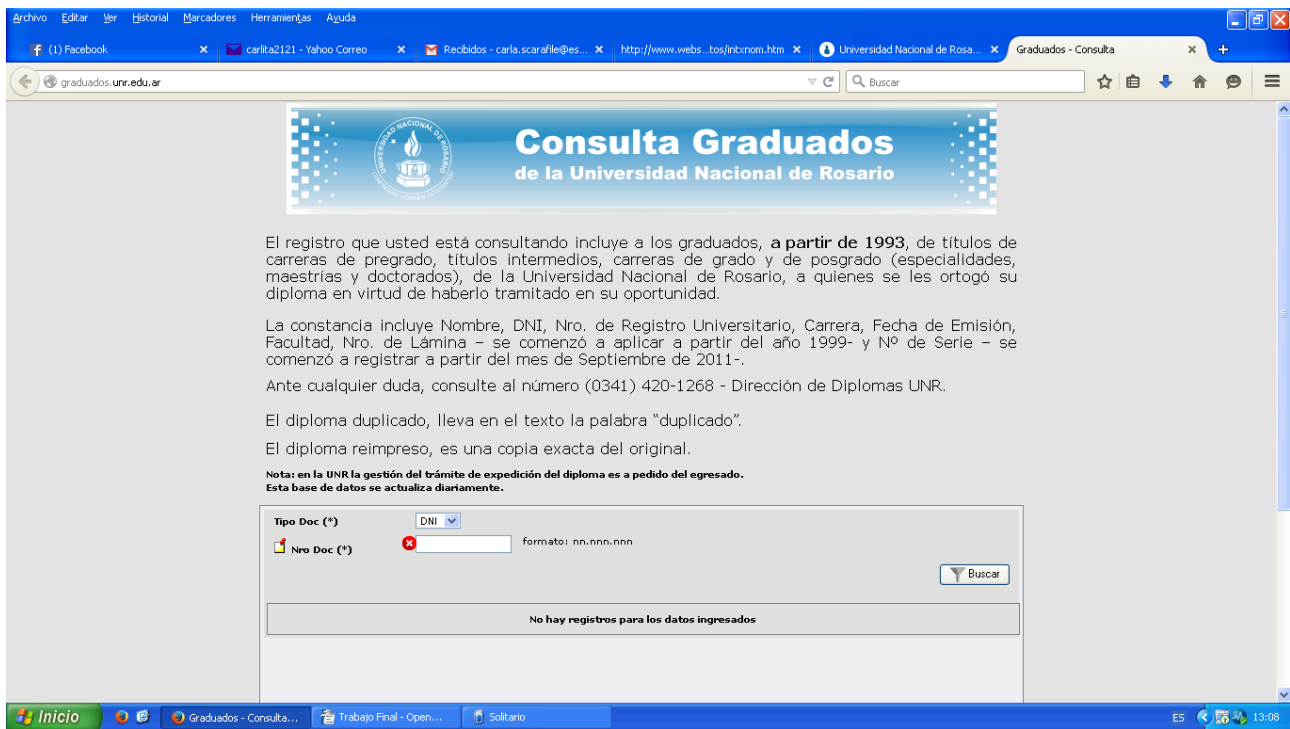
Estas leyes y reglamentaciones conviven con las Políticas en Red (en general, el concepto de redes nos habla de la pluralidad de actores que establecen entre sí vínculos de cooperación más o menos estables en un contexto de mutua interdependencia¹⁶), como ejemplo podemos mencionar la página web: <http://graduados.unr.edu.ar> .Mediante este link las personas pueden verificar si un profesional es graduado de la Universidad Nacional de Rosario y qué es el título que posee.

15

Colegio de Abogados 2º circunscripción. http://www.colabro.org.ar/contenidos/2014/10/29/Editorial_2757.php

16

Arenilla, 2011: 34; Börzel, 1997: 1; Chaqués, 2005: 36



Aquí podemos notar cómo el uso de las TIC impactan de forma significativa en la calidad del producto, su disposición y su fácil acceso.

Entendemos como Tecnologías de la Información y las Comunicación (TIC) al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética¹⁷. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual. A diferencia de las tecnologías más clásicas (TV, radio) que permiten una interacción unidireccional, de un emisor a una masa de espectadores pasivos, el uso del ordenador interconectado mediante las redes digitales de comunicación, proporciona una comunicación bidireccional (sincrónica y asincrónica).

La tecnología es entendida como el conjunto de conocimientos técnicos ordenados científicamente; no se ha mantenido constante a lo largo de la historia de la humanidad. La evolución tecnológica en los últimos años ha sido completamente vertiginosa, hasta el punto de sacudir los conceptos más básicos. En un contexto que se ha movido a tal velocidad, resulta razonable que incluso personas que se consideran expertos en tecnología o que trabajan con ella en su día a día se encuentren confusos, incapaces de

17

Formación de técnicos e investigadores en tecnologías de la información. Ed. Fundesco. Madrid 1986

apreciar la magnitud de los cambios. Podemos citar como un claro ejemplo el uso del sistema operativo Windows:

<u>Sistema Operativo</u>	<u>Año</u>
▪ Windows 3.1	1992
▪ Windows 95	1995
▪ Windows 98	1998
▪ Windows Me	2000
▪ Windows 2000	2000
▪ Windows XP	2001
▪ Windows Vista	2006
▪ Windows 7	2009
▪ Windows 8	2012
▪ Windows 10	2015

El cambio que suponía pasar de una versión de sistema operativo a otra involucraba muchas veces un plan de capacitación, así como también planes destinados a rediseños de los aplicativos utilizados. Esto sucedía por la falta de compatibilidad del antiguo software con la nueva plataforma sobre la que debía ejecutarse o su baja capacidad de aprovechar las nuevas prestaciones que el sistema operativo más reciente incorporaba lo cual repercutía en una pérdida de calidad/productividad.

Por lo tanto debe prestarse mucha importancia a la actualización continua especialmente en los ámbitos donde intervienen las TIC. Reciclarse y mantenerse actualizado es fundamental para obtener mejores resultados, adecuarse a la normativa vigente y estar mejor preparado para hacer frente a situaciones del entorno que demandan atención, concentración y que a menudo suponen cambios en las estrategias para conseguir los objetivos. Esta necesidad de actualización constante hace que la formación se entienda como un proceso a lo largo de toda la vida de la institución.

Como podemos ver las TIC atraviesan las políticas públicas afectando y generando un gobierno electrónico que vincula al Estado con la ciudadanía. Cabe destacar, que la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) también se encuentra promoviendo el uso de las mismas en los diferentes ámbitos del Estado, para brindar un mejor servicio a los ciudadanos, aumentar la transparencia, brindar nuevos canales de participación, y facilitar la integración de personas, grupos sociales y regiones.

Todo plan de mejora requiere de un capital humano correctamente capacitado para llevar adelante sus tareas de la forma más profesional, simple y eficiente posible.

La carta Iberoamericana de la función pública nos dice: *“Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”*¹⁸

Por lo tanto es indispensable pensar el papel que, tanto las personas como el conocimiento, desempeñan en el logro de la misión de la organización y en la consecución de sus objetivos, convirtiéndose en factores críticos de progreso de la organización. En este sentido, la capacitación se convierte en un instrumento fundamental de progreso y adaptación, en tanto que contribuye a la asunción de valores y a la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarias para un adecuado desempeño. Por lo tanto, los programas de capacitación deben contemplarse como una inversión que permite capitalizar el gasto con un aumento de la capacidad de cambio y adaptación de las organizaciones administrativas. El capital humano constituye un eje fundamental para llevar adelante las estrategias de transformación, para la entrega de resultados, por lo que el sistema de profesionalización es uno de los pilares que permiten, no solo poner en práctica los proyectos y programas, sino también garantizar continuidad a los mismos más allá de los cambios políticos en el transcurso del tiempo.

Es altamente importante contar con personal predispuesto a capacitarse, dispuesto al cambio y preparado para enfrentarse a nuevas situaciones. Este debe tener plena conciencia de que:

- a) *Se requiere conocer y reflexionar acerca de nuevos parámetros de funcionamiento para mejorar la calidad.*
- b) *El contexto es cambiante y como tal la tecnología, deben apropiársela para hacerle frente a los cambios eficazmente.*
- c) *La capacitación es la única respuesta para lograr los nuevos conocimientos de gestión y de modernización.*

Para una gestión eficiente de los recursos humanos no debe dejarse de lado una evaluación cada determinado lapso de tiempo en pos de estudiar el grado de satisfacción de los empleados y su predisposición hacia el mejoramiento de sus funciones. Como referencia podemos tomar los estudios realizados sobre Profesionales en la Administración Pública realizados por el Estado.

Simplemente, a través de la participación responsable de los diferentes actores será posible que los proyectos se constituyan en una estrategia importante para quienes asuman el desafío de construir organizaciones públicas mayormente orientadas a la satisfacción de la ciudadanía.

Análisis de la situación

En la actualidad el trámite de otorgamiento de Títulos y Diplomas se inicia con la solicitud del interesado ante la Unidad Académica en la que desarrolló la carrera respectiva, la cual certificará la historia académica del egresado más la aprobación de todos los requisitos administrativos rubricados con las firmas de las autoridades pertinentes.

Notamos que cada Unidad Académica dentro de la Universidad Nacional de Rosario posee diferentes pasos de inicio y finalización del trámite ya que el mismo no se encuentra regulado por una sola norma provista por la Universidad Nacional de Rosario, sino que cada una posee diferentes procedimientos (Anexo IV). Existen Facultades que ya se encuentran reguladas por las Normas ISO 9001:2008 y otras que aún no, ya que las mismas no cumplieron con las exigencias establecidas por dicha norma.

Una vez que la unidad académica verifica que el interesado completo y aprobó el plan de estudio de la carrera, inicia un expediente y lo envía junto a toda la documentación a la Dirección de Diplomas en Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, la cual ingresa, registra y confecciona el Diploma correspondiente.

Todo este proceso lleva aproximadamente entre 3 (tres) y 6 (seis) meses desde el momento en que se inicia con la solicitud y la entrega del Diploma, de acuerdo a la carrera y unidad académica que se trate.

Una vez que el egresado retira su título, el mismo no se encuentra legalizado por el Ministerio de Educación de la Nación. Para ello el interesado debe realizar el trámite de forma personal en la Dirección de Legalizaciones de Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, el cual tiene una duración de 45 (cuarenta y cinco) días aproximadamente.

- Se realizó una entrevista con el director de alumnado de la Facultad de Bioquímicas (Anexo I – T1/CE/B)
- Se realizó una entrevista con el director de alumnado de la Facultad de Ciencias Médicas (Anexo I – T2/ED/M)
- Se consultó sobre la factibilidad de rediseño del sistema informático al área de programación de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información (Anexo II).
- Se investigó la reglamentación vigente sobre legalización de títulos en la Universidad de San Luis (Anexo III)
- Se investigó la reglamentación vigente sobre legalización de títulos en la Universidad de

OBJETIVOS:

Objetivos Generales:

- Analizar el funcionamiento del actual Sistema de Legalización de Diplomas de la Universidad Nacional de Rosario en el Ministerio de Educación de la Nación.
- Identificar el actual soporte de las TIC en el proceso
- Identificar al capital humano involucrado a lo largo del proceso

Objetivos Específicos:

- Investigar el marco jurídico que regula las legalizaciones en los títulos en Universidad Nacional de Rosario y en el Ministerio de Educación de la Nación.
- Recopilar información sobre las TIC que actualmente se encuentran en uso.
- Capacitar al capital humano sobre optimización de los procesos.

La Universidad Nacional de Rosario debe realizar esfuerzos en pro de mantener un alto grado de excelencia en la prestación de servicios, superarse día a día implementando procesos de mejora continua y mantener un alto grado de competitividad.

Para poder cumplir sus objetivos es primordial entender que todas sus actividades se desarrollan bajo un marco legal que le fue conferido en primer lugar por su ley de creación (Ley 17.987), seguido por su estatuto y finalmente por resoluciones del Rector y del Consejo Superior. Estas disposiciones, que son de carácter rígido, son generalmente difíciles de adaptar a un entorno social en constante cambio. Por tal razón es sumamente importante utilizar mecanismos de revisión constantes que permitan que la Universidad Nacional de Rosario implemente las leyes ya existentes en el tema de legalizaciones.

Consideramos que implementar las normativas existentes como lo hicieron otras universidades: Universidad Nacional de Salta, Universidad Nacional de San Luis, Universidad Nacional de Tucumán entre otras; contribuirían a mejorar la prestación de los servicios. El ministerio de Educación de la Nación dicto la resolución N° 1669/1996 donde se establece en el Artículo 1:

A partir del 1 de Enero de 1997, el Ministerio de Educación de la Nación legalizara exclusivamente los títulos, certificados de estudios y documentación emitidos por instituciones educativas que permanecen en jurisdicción nacional. (Anexo V)

Contar con la entrega de títulos ya legalizados repercute en un mejor uso de los recursos disponibles (TIC, capital humano) evitando la duplicación de tareas. El egresado por otra parte es beneficiado al no tener que realizar un trámite adicional que demora el ejercicio de su profesión y que desconocía hasta el momento de matricularse. El Ministerio de Educación establece en el Artículo 3 de la Disposición 21/11: *“determinar que a partir de la puesta en marcha del nuevo sistema de seguridad, no se atenderán particulares a los efectos de certificación de firmas en diplomas y certificados...”* (Anexo VI)

Todos los cambios deben ser siempre acompañados por el capital humano de la organización. Se debe comprender que todo cambio es para mejorar los servicios actuales y no para atentar contra la forma de trabajo actual o la fuente laboral del empleado. Es una situación adversa que toda organización debe enfrentar y estudiar cómo afrontarlo de la mejor manera. Es simple naturaleza humana el resistirse a un cambio.

Para contrarrestar este problema es necesario fomentar, dentro del capital humano seguridad, proactividad al cambio (mostrarles que es posible que ellos mismos puedan

participar e introducir cambios), establecer objetivos, brindar información clara y precisa así como también reducir el miedo al fracaso.

El cambio siempre debe ser tenido en cuenta para todas las acciones que se realicen, el capital humano debe estar capacitado para cumplir las funciones que se le designan; pero también debe estar dispuesto a la capacitación continua y a recibir, de buena manera, los cambios y posibles mejoras que se le presentan en su trabajo.

Mejorar el uso de las TIC ayuda como ya hemos dicho a brindar una mejor calidad de servicios a los usuarios finales de nuestra institución. El Ministerio de Educación de la Nación aprueba el nuevo sistema informático de firmas de diplomas y certificaciones mediante las disposiciones 21/09 y 22/09 (Anexo VII).

Conclusión:

“En una sociedad la educación superior es uno de los motores de desarrollo económico y uno de los polos de la educación a lo largo de la vida, en las últimas décadas ha aumentado la población que solicita o requiere ingresar a instituciones de educación superior como uno de los caminos que le permite ascender en el nivel social. La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano.”¹⁹

Nuestro objetivo final radica en conseguir una estructura interna que reduzca los tiempos y esfuerzos del personal de la Universidad Nacional de Rosario, al momento de la entrega de Títulos a los egresados posibilitando que los mismos ya se encuentren legalizados. Es decir, deseamos lograr que todos los egresados de la Universidad Nacional de Rosario retiren su título con la legalización del Ministerio de Educación de la Nación y que no deban realizar otro trámite extra al momento de recibirse.

Entendemos que dicha mejora favorecerá positivamente la labor de la Dirección de Legalizaciones así como también reducirá el tiempo que los egresados deben dedicarle a dicho trámite.

Para ello se debe contar con circuitos administrativos sólidos y confiables, que permitan delegar tareas con tranquilidad y que provean información confiable, integra y oportuna sobre el estado del trámite.

19

Ermelinda de la Concha. (2008). Ventajas y desventajas de las TICS. Del uso de las TICS en la Educación Superior. La importancia de las TICS en la Educación Superior.

Para impulsar estos cambios resulta decisivo el rol de la gestión, entendida como: "la capacidad del gobierno y la administración de la institución para alcanzar los objetivos propuestos.

El objetivo es lograr la valoración adecuada del personal y su integración a la institución."²⁰

"La clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en las personas y su gestión. Las instituciones de educación superior, deberán comprender que más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de su personal, cada vez más preparados, los que aportan el valor añadido a la organización educativa."²¹

Todo esto implica no circunscribir el proceso sólo a la legalización del título ante el Ministerio de Educación de la Nación, sino entenderlo en un sentido mucho más amplio. Se busca mejorar la calidad de todos los procesos administrativos que intervienen en esta problemática generando de esta manera un mejor aprovechamiento de los recursos así como también un alto grado de satisfacción al graduado.

20

Mag. Esp.Lic. Ana María Trottini (2007) "La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano". Universidad Nacional de Rosario. Argentina

21

Mag. Esp.Lic. Ana María Trottini (2007) "La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano". Universidad Nacional de Rosario. Argentina

Rediseñar el procedimiento de entrega de títulos contemplando dar solución a la falta de certificación del título, lo cual estará orientado a satisfacer al graduado y a mejorar la calidad del área Títulos y Legalizaciones dependiente de Secretaría Académica.

El proceso consistiría en: el graduado se presenta en Mesa de Entradas de su correspondiente facultad con todos los requisitos actuales más el costo de la legalización del título. Mesa de Entradas genera el expediente, lo remite hacia la Dirección de Alumnado quien valida que se cumplan todos los requisitos; luego se envía a la Dirección de Diplomas de Sede de Gobierno para la confección del diploma. Título y expediente se envían a Secretaria Académica de la facultad para la firma de autoridades; luego regresan al despacho del Rector para ser firmados por él. Posteriormente es trasladado a la Dirección de Legalizaciones quien certifica las firmas y remite al Ministerio de Educación de la Nación para su correspondiente legalización. Por último el Título regresa a la Dirección de Legalizaciones la cual vuelve a verificar y traslada toda la documentación a la Dirección de Alumnado de la facultad en donde se coordina la entrega.

El trámite deberá encuadrarse en una resolución dictaminada por el Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario, así como lo hicieron otras Universidades Nacionales del país.

“Si se apuesta por eficiencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones es imprescindible apostar por equipos que sepan realizar su gestión con agilidad, eficiencia y responsabilidad.”²²

Objetivo General

Incorporar e implementar la legalización de títulos dentro del proceso de solicitud de títulos otorgados por la Universidad Nacional de Rosario

Objetivos Específicos

- Garantizar la entrega de título otorgado por la Universidad Nacional de Rosario legalizado ante el Ministerio de Educación de la Nación.
- Facilitar el acceso al seguimiento del trámite mediante una página web institucional.

22

Mag. Esp.Lic. Ana María Trottini (2007) “La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano”. Universidad Nacional de Rosario. Argentina

- Incentivar la mejora de procesos administrativos tomando como ejemplo casos de éxitos de otras universidades sobre la misma problemática.
- Solicitar una entrevista con el Sr. Secretario Académico de la Universidad Nacional de Rosario para elevarle el proyecto de Plan de Mejora y su implementación.

Dimensión Jurídica

<u>TITULO:</u> Mejorar en el proceso de entrega de títulos a los egresados de la Universidad Nacional de Rosario.	
<u>PROBLEMA:</u> ¿Cómo funciona el Sistema de Legalización de Títulos de la Universidad Nacional de Rosario ante el Ministerio de Educación de la Nación?	
<u>OBJETIVO GENERAL:</u> Investigar y estudiar normas existentes sobre legalización de títulos de egresados, sus características, proyecciones y aplicabilidad en el orden jurídico, para la implementación de cambios dentro del ámbito de la Universidad Nacional de Rosario.	
<u>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</u> 1. Identificar las leyes que avalan la confección y otorgamiento de títulos y diplomas 2. Desarrollar el marco normativo necesario para la implementación de la Legalización ante el Ministerio de Educación de la Nación.	<u>ACTIVIDADES:</u> 1. Delimitar las normas que avalan el marco jurídico actual sobre la entrega de títulos: a. Ordenanza C.S. Nº 607; Res. Rector Nº 1067/2003 b. Normas ISO 9001-2008 c. Resolución 1669/99 Ministerio de Educación de la Nación. d. Disposición 21/2011 Ministerio de Educación de la Nación. 2. Proponer un proyecto de resolución conteniendo la nueva norma: a. Redactar nueva norma que contemple la legalización de títulos ante el Ministerio de Educación de la Nación. b. Solicitar mediante nota aval de la nueva resolución a la Dirección de Asesoría Jurídica para el estudio de factibilidad de la misma o sus correspondientes correcciones. c. Elevar al Rector para su consideración y envié al Consejo Superior para su estudio y

<p>3. Difundir nueva normativa</p>	<p>posterior aprobación.</p> <p>3. Comunicar mediante boletín informativo oficial las nuevas medidas adoptadas a las Secretarías, Direcciones, Facultades e Institutos involucrados.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Enviar vía e-mail toda la información para conocimiento. b. Organizar una reunión informativa de las normas jurídicas que avalan la implementación de las Legalizaciones con todo el personal involucrado c. Realizar una charla en la cual participaran todos los colaboradores del proyecto. d. Monitorear el impacto que generan las nuevas normas implementadas a corto plazo mediante envío de correo electrónico los egresados.
------------------------------------	--

BENEFICIARIOS:

- Egresados de la UNR
- Secretaría Académica
- Dirección de Legalizaciones
- Facultades de la UNR

PRESUPUESTO:

Realizar este proyecto, no llevará costos monetarios adicionales, ya que la Universidad en conjunto con la Dirección de Legalizaciones ya disponen de un mecanismo que cubre los gastos.

Cronograma Estimativo:

1º Etapa: Segundo semestre año 2016. Analizar la normativa vigente.

2º Etapa: Primer semestre año 2017: Redactar la nueva norma. Elevar la misma hacia Asesoría Jurídica para su evaluación.

3º Etapa: Segundo semestre año 2017: Elevar el proyecto mediante expediente al Rector para que de su aval y a su vez lo eleve al Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario

4º Etapa: Primer trimestre año 2018: Difundir la nueva reglamentación vigente.

Plan de mejora de la Dimensión Jurídica

El objetivo del presente plan de mejora es proponer un proyecto para modificar el Marco Normativo vigente; él mismo avalara el cambio sobre el proceso de Legalización de los títulos de egresados de la Universidad Nacional de Rosario ante el Ministerio de Educación de la Nación

El mundo de hoy está inserto en un proceso de globalización que permite que se conozcan todos los cambio que se producen día a día, en la resolución del conocimiento y las comunicaciones, exigiendo de este modo a las organizaciones un cambio para adaptarse rápido al mismo, de otra forma quedan atrasadas en meses o años.

“En una sociedad la educación superior es uno de los motores de desarrollo económico y uno de los polos de la educación a lo largo de la vida, en las últimas décadas ha aumentado la población que solicita o requiere ingresar a instituciones de educación superior como uno de los caminos que le permite ascender en el nivel social.”²³ La Educación Superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano”

El objetivo final del proceso radica en conseguir una estructura interna que reduzca los tiempos y esfuerzos del personal de la UNR, al momento de la entrega de Títulos a los egresados de la Universidad Nacional de Rosario. Para ello se debe contar con circuitos administrativos sólidos y confiables, que permitan delegar tareas con tranquilidad y que provean información confiable, integra y oportuna sobre el estado del trámite.

“La clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en las personas y su gestión. Las instituciones de Educación superior deberán comprender que más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de su personal, cada vez más preparados, los que aportan el valor añadido a la organización educacional”²⁴

Todo esto implica no circunscribir el proceso solo a la legalización del título ante el ministerio de Educación de la Nación, sino entenderlo como la continuidad en su sentido mucho más amplio del **proceso de modernización continuo del estado**, siguiendo la línea planteada en el año 2005 donde el presidente de la Nación Argentina da conformidad al Decreto N° 378/2005, mediante el cual se aprueban los lineamiento estratégicos que deberán regir el Plan Nacional de Gobierno Electrónico y los Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico de los organismos de la Administración Pública Nacional.

Hemos de notar que el reciente y actual Gobierno elegido democráticamente muestra su apoyo a la política de modernización del estado y la capacitación continua de todos los agentes del Estado y la incorporación de las TIC y el funcionamiento del INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) y la difusión de sus manuales de capacitación para el personal de la Administración Pública.

Teniendo en cuenta que la Universidad Nacional de Rosario dicta y modifica su Estatuto; administra su patrimonio; sanciona su presupuesto dentro de un régimen jurídico de autarquía conforme con los principios de la Constitución y leyes que dicte el Congreso de la Nación; como ente autónomo tiene el pleno gobierno de sus estudios, elige sus

23

Fainholc, Beatriz, *Formación del Profesorado para el Nuevo Siglo. Aportes de la Tecnología Educativa Apropiaada*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2001.

24

Mag.Esp.Lic. Ana María Trottni (2007) “La especificidad de la Gestión Universitaria Gobierno y administración de su capital Humano” Universidad Nacional de Rosario”

26

autoridades, nombra y remueve sus profesores y personal de todos los órdenes en la forma que establece el Estatuto y sus reglamentaciones; que la Ley N° 19549 de Procedimientos Administrativos fue sancionada en el año 1972 y es la que regula los requisitos esenciales del acto administrativo, mediante el artículo 7 de dicha ley, dispone que todo acto debe ser dictado por una autoridad competente y de acuerdo al Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario, dicho órgano es la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector, los Consejeros Directivos y los Decanos (Art. 9; 14; 16; 23 y 25 del Estatuto) realizamos la siguiente propuesta:

Propuesta de cambio:

La propuesta de cambio que presentamos desde la dimensión Jurídica es la redacción del proyecto de Marco Normativo que integra la Legalización de Títulos dentro del proceso de entrega de Títulos de la Universidad Nacional de Rosario

Objetivo General:

- Implementar norma que efectivice la legalización de títulos de egresados, dentro del proceso de entrega de los mismos.

Objetivos Específicos:

- Identificar las leyes que avalan la confección y otorgamiento de títulos y diplomas
- Desarrollar el marco normativo necesario para la implementación de la Legalización ante el Ministerio de Educación de la Nación
- Difundir nueva normativa.

Actividades:

1. Delimitar las normas que avalan el marco jurídico actual sobre la entrega de títulos:
 - a. Ordenanza C.S. N° 607; Res. Rector N° 1067/2003.
 - b. Normas ISO 9001-2008
 - c. Resol. 1669/99 Ministerio de Educación de la Nación.
 - d. Disposición 21/2011 Ministerio de Educación de la Nación.
2. Proponer un proyecto de resolución conteniendo la nueva norma:
 - a. Redactar nueva norma que contemple la legalización de títulos ante el Ministerio de Educación de la Nación.
 - b. Solicitar mediante nota aval de la nueva resolución a la Dirección de Asesoría Jurídica para el estudio de factibilidad de la misma o sus correspondientes correcciones.
 - c. Elevar al Rector para su consideración y envío al Consejo Superior para su estudio y posterior aprobación.
3. Comunicar mediante boletín informativo oficial las nuevas medidas adoptadas a las Secretarías, Direcciones, Facultades e Institutos involucrados.
 - a. Enviar vía e-mail toda la información para conocimiento y difusión.
 - b. Organizar una reunión informativa de las normas jurídicas que avalan la implementación de las Legalizaciones con todo el personal involucrado.
 - c. Realizar una charla en la cual participaran todos los colaboradores del proyecto.
 - d. Monitorear el impacto que generan las nuevas normas implementadas a corto plazo mediante envío de correo electrónico a los egresados.

BENEFICIARIOS:

- Egresados de la UNR
- Secretaria Académica
- Dirección de Legalizaciones
- Facultades de la UNR

PRESUPUESTO:

Realizar este proyecto, no llevará costos monetarios adicionales, ya que la Universidad en conjunto con la Dirección de Legalizaciones ya disponen de un mecanismo que cubre los gastos.

CRONOGRAMA ESTIMATIVO:

1° Etapa: Segundo Semestre año 2016: analizar la normativa vigente.

2° Etapa: Primer semestre año 2017: redactar la nueva norma. Elevar la misma hacia Asesoría Jurídica para su evaluación.

3° Etapa: Segundo semestre año 2017: elevar el proyecto mediante expediente al Rector para que de su aval y a su vez lo gire al Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario.

4° Etapa: Primer Trimestre año 2018: Difundir la nueva reglamentación vigente.

Recursos:

- *Necesarios:*
 - Asesoría jurídica prestada por la Dirección de Asesoría Jurídica
 - Dictamen favorable del Rector y el Consejo Superior sobre el proyecto presentado
- *Capital Humano:*
 - Técnico Universitario en Administración Pública que redacte el proyecto y realice las tareas de seguimiento hasta su aprobación

Responsables:

- Técnico Universitario en Administración Pública a cargo de la redacción y seguimiento del proyecto.
- Rector, responsable de dar su aval para su consumación
- Consejo Superior, responsable de dar su aval para su consumación y publicación en el boletín oficial

Nota presentación proyecto:

Rosario,.....

SEÑOR RECTOR:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el fin de elevar para su conocimiento y consideración, el proyecto de modificación del proceso de Legalizado de los títulos de egresados ante el Ministerio de Educación de la Nación.

Motivan la elevación del mismo la necesidad de adecuarnos a la Resolución 1669/99 del Ministerio de Educación de la Nación. De Legalización de Títulos.

Después de haber realizado una evaluación de las áreas de Legalizaciones y del Área de diplomas observamos el inconveniente producido por la cantidad de días y meses que lleva la tramitación del diploma y su posterior legalización por parte del alumno ante el Ministerio de Educación de la Nación.

Para su correcto conocimiento remito el Proyecto realizado por un grupo de alumnos de la Carrera de Tecnicatura Universitaria en Administración Pública.

Sin otro particular, saludo a usted con mi mayor consideración.

Técnico Universitario en Administración Pública

AL SEÑOR RECTOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
S / D

Proyecto de Resolución:

Rosario.....

VISTO la posibilidad de realizar la implementación de cambios en el proceso de legalización de títulos de los egresados de la Universidad Nacional de Rosario ante el Ministerio de Educación de la Nación; y

CONSIDERANDO

Que por el Decreto 1669/96 del Ministerio de educación de la Nación en su artículo 1º A partir de enero de 1997, legalizará exclusivamente los títulos, certificados de estudios y documentación emitidos por instituciones educativas que permanecen en jurisdicción Nacional.

Que a partir del 1º de Julio de 2012 la Dirección Nacional de Gestión Universitaria no atenderá a particulares para el trámite de legalización de los distintos tipos de documentación toda legalización de diplomas y certificados analíticos, Programas para viajes al exterior, promedios para presentar en residencia, etc., deben ser tramitados exclusivamente por la universidad que corresponda.

Que resulta necesario se lleve adelante la implementación y ejecución de acciones que permitan simplificar y agilizar los procesos y procedimientos internos, promover una adecuada organización, digitalización y despapelización, favoreciendo al medio ambiente.

Que tomo intervención la Comisión de Asuntos Académicos y la comisión de interpretación y reglamentos.

Que el presente expediente es tratado y aprobado por los señores Consejeros Superiores en la sesión del día de la fecha.

Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Disponer la modificación del proceso de legalización ante el Ministerio de Educación de la Nación.

ARTICULO 2º.- Aprobar que la Universidad Nacional de Rosario se haga cargo de la Legalización del Título de egresados ante el Ministerio de Educación de la Nación para reducir los tiempos legales.

ARTICULO 3º.- Comunicar a todas la Unidades Académicas de la Universidad Nacional de Rosario, la implementación de los cambios del Proceso.

ARTICULO 4º.- inscribase, comuníquese y archívese.

RESOLUCIÓN

c.s.

Nº

BIBLIOGRAFÍA:

- Ley de Educación Nacional N° 26.206
www.me.gov.ar
- Ley de Procedimientos Administrativos (LNPA) N° 19549
www.infoleg.gov
- Decreto N° 378/2005, www.jus.gob.ar
- Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario
www.unr.edu.ar
- Hermelinda de la Concha (2008) Ventajas y desventajas de las TIC. Del uso de las TIC en la Educación superior.
- Mag. Esp. Lic. Ana María Trottini (2007) “La especificidad de la Gestión Universitaria Gobierno y Administración de su Capital Humano.
- Ley de Educación Superior N° 24521 y sus modificaciones.
www.me.gov.ar
- Secretaria de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación
- Universidad Nacional de San Luis.
- Universidad Nacional de Tucumán
- Universidad Nacional de Mendoza

Dimensión Tecnológica

Título: Mejoras en el proceso de entrega de títulos a los egresados de la Universidad Nacional de Rosario.

Problema: ¿Cómo funciona el Sistema de Legalización de Títulos de la UNR ante el Ministerio de Educación de la Nación?

Objetivo General: Investigar y analizar el funcionamiento del Sistema de Legalización de Diplomas de la UNR en el Ministerio de Educación de la Nación para mejorar y rediseñar en caso de que sea necesario el uso de las TIC

Objetivos específicos:

1. *Rediseñar* el actual sistema informático de entrega de títulos.

2. *Generar* un proceso integral desde la solicitud del título hasta su entrega al egresado modificando el uso actual de las TIC

Actividades:

1. *Solicitar* a la Subsecretaría de Tecnologías de la Información arbitre los medios necesarios para la reingeniería del sistema de entrega de títulos. El tiempo estimado para llevar a cabo estas tareas es 6 meses.

2. *Capacitar* al personal de alumnado de las diferentes facultades sobre el nuevo sistema de entrega de títulos.

a. Se realizara una capacitación de 4 horas al personal de la Oficina de Legalizaciones perteneciente a Sede de Gobierno dictado por el personal de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información.

b. Se realizaran 2 sesiones de capacitación para cada departamento de alumnado de las facultades pertenecientes a la Universidad Nacional de Rosario en Sede de Gobierno dictados por el personal de la Oficina de Legalizaciones. Los mismos tendrán una duración de 2 horas.

3. *Informar* a las áreas involucradas; Dirección de alumnado de cada facultad, Secretaría de Prensa y Difusión

a. Se realizara una campaña por medio de Internet a cargo de la

3. *Facilitar* el acceso a la información a los graduados a partir del mejoramiento de las actuales TIC

4. *Medir* la satisfacción del graduado.

Secretaria de Prensa y difusión destinada a egresados de las diferentes carreras de la UNR por un periodo de 6 meses.

b. Se pondrá de forma permanente un espacio web informando todos los pasos y requisitos necesarios para el acceso al título.

c. Se imprimirán 10000 folletos informativos para ser repartidos en las diferentes direcciones de alumnado.

4. *Monitorear* el nivel de satisfacción del graduado a partir de la experiencia de haber realizado el trámite.

a. Al finalizar el trámite se procederá a realizar una encuesta de carácter opcional evaluando el grado de satisfacción obtenido.

b. Cada 6 meses se realizara una evaluación de las encuestas a fin de estudiar los indicadores para mejorar el proceso e introducir cambios que surjan como necesarios.

5. *Monitorear* el nivel de satisfacción del usuario del nuevo sistema a partir de su experiencia.

a. Al finalizar el curso de capacitación se procederá a realizar una encuesta de carácter opcional evaluando el grado de satisfacción obtenido.

5. *Medir* la satisfacción de los usuarios del nuevo sistema informático.

Beneficiarios:

- Graduados de la Universidad Nacional de Rosario
- Dirección de alumnado de diferentes facultades
- Dirección de Legalizaciones

Presupuesto:

- \$8000 por costos de impresión
- 600 horas en servicios de programación que puede ser realizada por la Subsecretaría de Tecnologías de la Información.

Cronograma estimativo:

1º Etapa: Primer trimestre 2017: Inicio de reuniones con las diferentes áreas involucradas, asignación de tiempos de entrega para soft necesario, actualización de presupuestos.

2º Etapa: Segundo semestre 2017: Pruebas de funcionamiento del nuevo sistema que involucran la recepción de por lo menos un título por semana. La etapa deberá tener una duración aproximada de 4 semanas. Dentro del periodo se deben dictar las correspondientes capacitaciones.

3º Etapa: Primer trimestre 2018: Implementación definitiva del nuevo sistema.

Plan de mejora Dimensión Tecnológica

Reingeniería de las actuales tecnologías TIC para la entrega del título legalizado al egresado de la Universidad Nacional de Rosario.

A partir de la década de los años noventa, las “TIC” han sido cada vez más importantes en el sector gubernamental. De todas ellas, hay una que se ha destacado de una manera especial, es el Internet, que se ha llegado a considerar como un medio de conexión superior a la conexión telefónica.

Entendemos como Tecnologías de la Información y las Comunicación(TIC) al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética²⁵. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Las TIC han experimentado un desarrollo espectacular a lo largo de los últimos veinte años y han impulsado innovaciones que afectan a todos los ámbitos de la economía y de la sociedad. En efecto, se puede afirmar que la utilización de estas tecnologías representa hoy una oportunidad para generar beneficios que pueden aportar de manera significativa no sólo al crecimiento económico, sino también a los procesos de gestión a través de mejores servicios en educación, salud y gestión gubernamental.

El uso de las TIC cambia radicalmente la forma en que la Universidad Nacional de Rosario administra y ejecuta sus procesos internos, abriendo la posibilidad de mejorar e incrementar los canales de comunicación con los ciudadanos. Las TIC como recurso de la gestión pública, hacen de la gestión pública un prestador de servicios accesible que cumpla con las nuevas demandas de la ciudadanía, con bajos costos, mayor transparencia, eficiencia y eficacia.

Es necesario hacer notar que el Estado promueve el uso de estas tecnologías y brinda un marco legal actualizado a través de la Ley 27.078 para su implementación en todo el ámbito del territorio nacional. Puntualmente se estipula:

ARTÍCULO 2° — *Finalidad. Las disposiciones de la presente ley tienen como finalidad garantizar el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones, reconocer a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como un factor preponderante en la independencia tecnológica y productiva de nuestra Nación, promover el rol del Estado como planificador, incentivando la función social que dichas tecnologías poseen, como así también la competencia y la generación de empleo mediante el establecimiento de pautas claras y transparentes que favorezcan el desarrollo sustentable del sector, procurando la accesibilidad y asequibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el pueblo.*²⁶

25

Formación de técnicos e investigadores en tecnologías de la información. Ed. Fundesco. Madrid 1986

26

Ley 27.078, 16 de Diciembre 2014. *Boletín Oficial del Estado*, Argentina

35

Del mismo modo el Ministerio de Educación de la República Argentina cuenta una unidad a su cargo con el fin de promover la utilización de las tecnologías TIC con los siguientes objetivos:

- **Aportar al diseño y desarrollo de** una política integral TIC del ME acorde a la Ley de Educación
- **Contribuir al diagnóstico y/ actualización** de datos referidos al estado de situación de la temática TIC en las distintas jurisdicciones y en los distintos niveles del sistema educativo.
- **Diseñar e implementar dispositivos de asistencia y capacitación técnica y pedagógica** a referentes provinciales e institucionales en los procesos de desarrollo de proyectos pedagógicos con TIC, integrando el equipamiento multimedial entregado por las distintas líneas de Programas encaradas por el ME y las políticas jurisdiccionales en caso de existencia.
- **Colaborar a equipos técnicos provinciales, supervisores, directivos y docentes** sobre los procesos de integración pedagógica de TIC desde una perspectiva no instrumental de abordaje y su planificación estratégica.
- **Fomentar la integración de las TIC en objetivos, tareas y contenidos de otras áreas del ME.**
- **Participar en la evaluación de programas y proyectos relacionados con TIC** desarrollados por organismos externos al ME.²⁷

Una particularidad de las TIC es que las mismas deben ser revisadas en periodos de no más de 5 años. Las tecnologías actuales tienen una tasa de crecimiento exponencial lo cual hace que ciertas tecnologías pasen a ser obsoletas en un corto lapso de tiempo: las agendas electrónicas de bolsillo han sido reemplazadas por teléfonos inteligentes; los antiguos software de enciclopedia han sido reemplazados por sitios de Internet que se actualizan constantemente; solo por citar algunos ejemplos.

Dentro de la Universidad Nacional de Rosario el uso de las TIC siempre ha sido un objetivo primordial invirtiendo tiempo y dinero con el fin de modernizar sus procesos y brindar tanto a su comunidad educativa como a la comunidad una prestación de servicios lo más óptima posible. Claro ejemplo de ello en los últimos tiempos fue la reprogramación de su proceso de entrega de títulos a la norma ISO-9001:2008²⁸ realizando amplio uso de las tecnologías TIC disponibles.

Considerando todo lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta que las tecnologías TIC agilizan y brindan mayor transparencia a la mayoría de los procesos cotidianos consideramos inevitable hacer una revisión y actualización del actual uso de las mismas con el fin de mejorar los servicios por ellas prestados en el ámbito de la Universidad Nacional de Rosario. De esta forma se busca contribuir a la excelencia de calidad y mejora de servicios orientada a los graduados.

27

Ministerio de Educación (01 Enero de 2016). Recuperado de: http://portal.educacion.gov.ar/?page_id=335

28

Universidad Nacional de Rosario, Sistema de la Gestión de la Calidad (20 Mayo de 2014). Recuperado de: <http://www.unr.edu.ar/noticia/7983/sistema-de-gestion-de-la-calidad>

Propuesta de cambio:

Modificar el actual sistema de seguimiento de entrega de títulos de la Universidad Nacional de Rosario para que el proceso integre los pasos correspondientes a la legalización de títulos ante el Ministerio de Educación de la Nación y pueda consultarse su estado por medio de Internet.

- **Objetivo General:** Rediseñar y mejorar el uso de las TIC dentro del circuito de entrega de títulos de la Universidad Nacional de Rosario.

- **Objetivos Específicos:**
 - Rediseñar el actual sistema informático de entrega de títulos.
 - Generar un proceso integral desde la solicitud del título hasta su entrega al egresado modificando el uso actual de las TIC
 - Facilitar el acceso a la información a los graduados a partir del mejoramiento de las actuales TIC
 - Medir la satisfacción del graduado
 - Medir la satisfacción de los usuarios del nuevo sistema

Actividades:

1. *Solicitar* a la Subsecretaria de Tecnologías de la Información arbitre los medios necesarios para la reingeniería del sistema de entrega de títulos. El tiempo estimado para llevar a cabo estas tareas es 6 meses.
2. *Capacitar* al personal de alumnado de las diferentes facultades sobre el nuevo sistema de entrega de títulos.
 - a. Dictar una capacitación de 4 horas al personal de la Oficina de Legalizaciones perteneciente a Sede de Gobierno dictado por el personal de la Subsecretaria de Tecnologías de la Información.
 - b. Realizar 2 sesiones de capacitación para cada departamento de alumnado de las facultades pertenecientes a la Universidad Nacional de Rosario en Sede de Gobierno dictados por el personal de la Oficina de Legalizaciones. Los mismos tendrán una duración de 2 horas.
3. *Informar* a las áreas involucradas: Dirección de alumnado de cada facultad, Secretaria de Prensa y Difusión.
 - a. Se realizara una campaña por medio de Internet a cargo de la Secretaria de Prensa y difusión destinada a egresados de las diferentes carreras de la Universidad Nacional de Rosario por un periodo de 6 meses.
 - b. Se pondrá de forma permanente un espacio web informando todos los pasos y requisitos necesarios para el acceso al título.
 - c. Se imprimirán 10000 folletos informativos para ser repartidos en las diferentes direcciones de alumnado.
4. *Monitorear* el nivel de satisfacción del graduado a partir de la experiencia de haber realizado el trámite.
 - a. Al finalizar el trámite se procederá a realizar una encuesta por medio de la web de carácter opcional evaluando el grado de satisfacción obtenido.
Anexo VIII – EL/TU/GR

El objetivo es generar indicadores sobre velocidad del proceso, calidad de atención recibida, grado de satisfacción. Además se incluirá un campo donde poder recibir sugerencias.

A fin de evaluar esta etapa del proyecto, utilizaremos lo que el CIPPEC define como evaluación “**ex post**” que nos permite evaluar lo realizado, haciendo hincapié en sus resultados, efectos e impactos.

La evaluación ex post nos permite comparar el estado “inicial” de la población objetivo, con la situación existente luego de un tiempo lo cual nos

permitirá responder qué resultados tuvimos en términos de productos, efectos e impacto.

- b. Cada 6 meses se realizara una evaluación de las encuestas a fin de estudiar los indicadores para mejorar el proceso e introducir cambios que surjan como necesarios.

5. *Monitorear* el nivel de satisfacción del usuario del nuevo sistema a partir de su experiencia.

- a. Al finalizar el curso de capacitación se procederá a realizar una encuesta de carácter opcional evaluando el grado de satisfacción obtenido. Al finalizar el cursado se procederá a entregar a los asistentes una encuesta de carácter opcional. Anexo VIII – PA/TU/DA–F2

Beneficiarios:

- Graduados de la Universidad Nacional de Rosario
- Dirección de alumnado de diferentes facultades
- Dirección de Legalizaciones_

Presupuesto:

- \$8000 por costos de impresión
- 600 horas en servicios de programación que puede ser realizada por la Subsecretaria de Tecnologías de la Información.

Cronograma estimativo:

- **1º Etapa:** Primer trimestre 2017: Inicio de reuniones con las diferentes áreas involucradas, asignación de tiempos de entrega para software necesario, actualización de presupuestos.
- **2º Etapa:** Segundo semestre 2017: Pruebas de funcionamiento del nuevo sistema que involucran la recepción de por lo menos un título por semana. La etapa deberá tener una duración aproximada de 4 semanas. Dentro del periodo se deben dictar las correspondientes capacitaciones.
- **3º Etapa:** Primer trimestre 2018: Implementación definitiva del nuevo sistema.

Recursos:

- *Necesarios:*
 - Espacio de alojamiento en Centro de Cómputos (Sede de Gobierno) para sistema web.
 - Software proporcionado por la Subsecretaría de Tecnologías de la Información
 - Salón de los Espejos (Sede de Gobierno) para dictar las capacitaciones
- *Capital Humano:*
 - Staff de programación nuevo sistema informático (Subsecretaría de Tecnologías de la Información)
 - Personal de la Oficina de Legalizaciones

Responsables:

- Subsecretaría de Tecnologías de la Información por la provisión y capacitación del nuevo software.
- Oficina de Legalizaciones como capacitadores de las diferentes direcciones de alumnado de las facultades.
- Dirección de Cómputos y Procesamiento de Datos prestara soporte para implementar página web de consultas.

Dimensión Capital Humano

Título: Mejoras en el proceso de entrega de títulos a los egresados de la Universidad Nacional de Rosario.

Problema: ¿Cómo funciona el Sistema de Legalización de Títulos de la Universidad Nacional de Rosario ante el Ministerio de Educación de la Nación?

Objetivo General: Investigar y analizar el funcionamiento del Sistema de Legalización de Diplomas de la Universidad Nacional de Rosario en el Ministerio de Educación de la Nación

Objetivos específicos:

1. *Capacitar* al personal de alumnado de las diferentes facultades sobre el nuevo proceso de entrega de títulos.

2. *Generar* un proceso de seguimiento al personal de los diferentes alumnados para mantener una

Actividades:

1. *Capacitación.*

- a. Documentar el nuevo proceso de entrega de títulos según documentación vigente.
- b. Tramitar ante las autoridades de la Universidad Nacional de Rosario un espacio físico con donde poder brindar la capacitación.
- c. Imprimir folletería respecto al nuevo sistema de Legalización para entregar al personal durante su capacitación.
- d. Informar e invitar a los responsables de las distintas direcciones de alumnado sobre el cronograma y los cursos de capacitación.

Realizar clases de capacitación con una duración de 4 horas a cargo del personal de la Oficina de Legalizaciones perteneciente a Sede de Gobierno dirigido a las diferentes Direcciones de Alumnado de las facultades pertenecientes a la Universidad Nacional de Rosario.

2. *Organizar* tareas de seguimiento mensual al personal de las diferentes facultades para verificar, controlar y ayudar en el nuevo proceso de legalizaciones.

<p>capacitación y satisfacción permanente.</p> <p>3. <i>Medir</i> la satisfacción del graduado.</p>	<p>Conciliar una reunión mensual con los directores de las diferentes direcciones de alumnado para tratar aspectos que deben ser revisados o no fueron contemplados al momento de la implementación.</p> <p>3. <i>Monitorear</i> el nivel de satisfacción del graduado a partir de la experiencia de haber realizado el trámite.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Crear una encuesta que genere indicadores sobre velocidad del proceso, calidad de atención recibida, grado de satisfacción. Además se incluirá un campo donde poder recibir sugerencias. b. Al finalizar el trámite se procederá a entregar al graduado la encuesta de carácter opcional. c. Cada 6 meses se realizara una evaluación de las encuestas a fin de estudiar los indicadores para mejorar el proceso e introducir cambios que surjan como necesarios.
---	---

Beneficiarios:

- Graduados de la Universidad Nacional de Rosario
- Direcciones de Alumnado pertenecientes a diferentes facultades
- Dirección de Legalizaciones

Presupuesto:

- \$800 por costos de impresión
- 60 horas en cursos de capacitación dictados por el personal de la Dirección de Legalizaciones de la Universidad Nacional de Rosario.

Cronograma estimativo:

1º Etapa: Primer trimestre 2017: Inicio de reuniones con las diferentes áreas involucradas, definición de fechas de inicio de

dictado de cursos de capacitación.

2º Etapa: Segundo semestre 2017: Inicio dictado de los cursos de capacitación.

3º Etapa: Primer trimestre 2018: Monitoreo sobre satisfacción de los egresados.

Plan de mejora Capital Humano

Para el presente plan de mejoras proponemos capacitar al capital humano de la organización para hacer frente al nuevo proceso de entrega de títulos ya oportunamente legalizados ante el Ministerio de Educación de la Nación.

Entendemos como Capital Humano al total de personas que integran y cumplen funciones dentro de la Universidad Nacional de Rosario. Ellos surgen ante la necesidad de la organización de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción ya que ni con la tecnología más avanzada es posible alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado y que tenga los conocimientos para aportar valor en la organización. Los conocimientos, capacidades y virtudes del capital humano hacen de las personas los seres principales en el sistema de producción de bienes y servicios en cualquier ámbito.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para adaptarse a una realidad en continuo cambio. Cada empleado debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, por lo cual es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

Consideramos también que forma parte del Capital Humano las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental que desarrollan las personas para contribuir a los objetivos de la organización. En este sentido es importante fomentar una actitud positiva frente al entorno; es decir, que los individuos entiendan las necesidades de sus "clientes", que conozcan cómo deben relacionarse con sus compañeros de trabajo, que dispongan de herramientas para tomar decisiones cuando se requiere, que sean capaces de trabajar en equipo y que actúen proactivamente, con la iniciativa de estar un paso adelante de las demandas diarias; en definitiva empleados que tengan el deseo continuo de aprender nuevas habilidades para desarrollar mejor su función. Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción²⁹

La Universidad Nacional de Rosario debe plantear qué conocimiento quiere que el trabajador adquiera, enfocándose en qué proceso va a seguir para desarrollar las habilidades de las personas y mediante el cual se desarrollarán las habilidades aprendidas. Desde el Instituto Nacional de Administración Pública, órgano rector en materia de capacitación en el sector público nacional, se sugiere clarificar la demanda institucional de capacitación, diseñar y desarrollar actividades acordes con ésta, atendiendo a la construcción de competencias requeridas y a los resultados de producción de las organizaciones en las que tienen o tendrán lugar las actividades. La capacitación surge entonces como respuesta a: un proyecto de cambio organizacional, a la actualización de competencias laborales, a la resolución de un problema, a la evolución de las profesiones y oficios³⁰.

29

Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998

30

Lic. Eduardo Halliburton; Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública; ISBN 987-9483-14-6

Por lo expuesto anteriormente proponemos realizar las siguientes actividades en pos del mejoramiento continuo del capital humano:

Propuesta de cambio:

Profesionalizar las capacidades del capital humano dentro de las diferentes Direcciones de Alumnado pertenecientes a las facultades dependientes de la Universidad Nacional de Rosario proporcionando nuevos conocimientos sobre el proceso de entrega de títulos.

- **Objetivo General:** *Capacitar* al personal de alumnado de las diferentes facultades sobre el nuevo proceso de entrega de títulos.

- **Objetivos Específicos:**
 - Documentar el nuevo proceso de entrega de títulos desde que se recibe la solicitud hasta su entrega.
 - Crear un espacio de trabajo donde pueda capacitarse al personal involucrado.
 - Generar un cronograma de actividades a desarrollar dentro del ciclo de capacitación.
 - Dictar curso de capacitación
 - Medir la satisfacción del graduado.

Actividades:

1. Capacitación.

- a. Documentar el nuevo proceso de entrega de títulos según documentación vigente
- b. Tramitar ante las autoridades de la Universidad Nacional de Rosario un espacio físico con donde poder brindar la capacitación
- c. Imprimir folletería respecto al nuevo sistema de Legalización para entregar al personal durante su capacitación
- d. Informar e invitar a los responsables de las distintas direcciones de alumnado sobre el cronograma y los cursos de capacitación.
- e. Realizar clases de capacitación con una duración de 4 horas a cargo del personal de la Oficina de Legalizaciones perteneciente a Sede de Gobierno dirigido a las diferentes Direcciones de Alumnado de las facultades pertenecientes a la Universidad Nacional de Rosario.

4. Organizar tareas de seguimiento mensual al personal de las diferentes facultades para verificar, controlar y ayudar en el nuevo proceso de legalizaciones.

- a. Conciliar una reunión mensual con los directores de las diferentes direcciones de alumnado para tratar aspectos que deben ser revisados o no fueron contemplados al momento de la implementación
- b. Realizar encuesta para monitoreo. Anexo VIII – PA/TU/DA–F1

5. Monitorear el nivel de satisfacción del graduado a partir de la experiencia de haber realizado el trámite.

- a. Crear una encuesta que genere indicadores sobre velocidad del proceso, calidad de atención recibida, grado de satisfacción. Además se incluirá un campo donde poder recibir sugerencias.

A fin de evaluar el proyecto, utilizaremos lo que el CIPPEC define como evaluación “**ex post**” que nos permite evaluar lo realizado, haciendo hincapié en sus resultados, efectos e impactos.

La evaluación ex post nos permite comparar el estado “inicial” de la población objetivo, con la situación existente luego de un tiempo de que el proyecto fue puesto en marcha lo cual nos permitirá responder qué resultados tuvimos en términos de productos, efectos e impacto.

- b. Al finalizar el trámite se procederá a entregar al graduado la encuesta de carácter opcional. Anexo VIII – PA/DA/GR
- c. Cada 6 meses se realizara una evaluación de las encuestas a fin de estudiar los indicadores para mejorar el proceso e introducir cambios que surjan como necesarios.

Beneficiarios:

- Graduados de la Universidad Nacional de Rosario
- Direcciones de Alumnado pertenecientes a diferentes facultades
- Dirección de Legalizaciones

Presupuesto:

- \$800 por costos de impresión
- 60 horas en cursos de capacitación dictados por el personal de la Dirección de Legalizaciones de la Universidad Nacional de Rosario.

Cronograma estimativo:

1º Etapa: Primer trimestre 2017: Inicio de reuniones con las diferentes áreas involucradas, definición de fechas de inicio de dictado de cursos de capacitación.

2º Etapa: Segundo semestre 2017: Inicio dictado de los cursos de capacitación.

3º Etapa: Primer trimestre 2018: Monitoreo sobre satisfacción de los egresados.

Recursos:

- *Necesarios:*
 - Espacio físico temporal en Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario para dictado de clases.
 - Software proporcionado por la Subsecretaría de Tecnologías de la Información
 - Folletería informativa.
- *Capital Humano:*
 - Personal de la Oficina de Legalizaciones
 - Directores de las diferentes Direcciones de Alumnado pertenecientes a las facultades dependientes de la Universidad Nacional de Rosario

Responsables:

- Dirección de Legalizaciones como capacitadores de las diferentes direcciones de alumnado.

- MUÑOZ, Carlos. Educación y Desarrollo Socioeconómico en América Latina y el Caribe. Universidad Iberoamericana, A.C.2004.Primer edición.
- Secretaría Académica de Grado. Gestión de la Calidad http://www.academica.unr.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=93 Publicado en página Web
- Resolución Rector N° 4995/2014. Universidad Nacional de Rosario
- Ordenanza C.S. n° 607, Res. Rector N° 1067/2003
- Armand V. Feigenbaum. En Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Armand_V._Feigenbaum. Recuperado el 02 de Enero de 2016
- Colegio de Abogados 2° circunscripción. http://www.colabro.org.ar/contenidos/2014/10/29/Editorial_2757.php
- Preámbulo Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003
- Profesionales de la APN. <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Profesionales.pdf>. Recuperado el 02 de Enero de 2016
- Ermelinda de la Concha. (2008). Ventajas y desventajas de las TICS. Del uso de las TICS en la Educación Superior. La importancia de las TICS en la Educación Superior.
- Mag. Esp. Lic. Ana María Trottni (2007) "La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano". Universidad Nacional de Rosario. Argentina
- Wikipedia - <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
- Diccionario de la Real Academia Española - <http://www.rae.es>
- Formación de técnicos e investigadores en tecnologías de la información. Ed. Fundesco. Madrid 1986
- Ley 27.078, 16 de Diciembre 2014. *Boletín Oficial del Estado*, Argentina
- Ministerio de Educación (01 Enero de 2016). Recuperado de: http://portal.educacion.gov.ar/?page_id=335
- Fainholc, Beatriz, *Formación del Profesorado para el Nuevo Siglo. Aportes de la Tecnología Educativa Apropiaada*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2001.
- Gary Heil, Warren Bennis, Deborah C. Stephens; El pensamiento visionario de Douglas Mcgregor; ISBN: 9789706136961
- Marino Valencia Rodríguez; El Capital Humano, el otro activo de su empresa; Universidad Libre, Cali, Colombia
- Miquel Porret Gelabert; Gestión De Personas. Manual Para La Gestión Del Capital Humano En Las Organizaciones; ISBN: 978-8415986492
- Lic. Eduardo Halliburton; Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública; ISBN 987-9483-14-6
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998
- María Mercedes Di Virgilio, Romina Solano; Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales; ISBN 978-987-1479-35-1
- Carla E. Saldívar; Tecnologías de la información y comunicación; ISBN: 9786074425260
- Gómez Vietes, Alvaro / Suarez Rey, Carlos; Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial. ISBN 978-84-9964-122-5