



## **Tesis de Grado**

*“Análisis exploratorio de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras de la Universidad Nacional de Río Negro (2008-2018)”*

**Carrera: Licenciatura en Gestión y Administración de las Universidades**

**Estudiante: Juan Manuel Chironi (Leg. 1-29726144/14)**

**Director: Prof. Carlos Pérez Rasetti**

***-Viedma, 19 de noviembre de 2019-***

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Términos claves</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1) Primera Parte: Marco conceptual y metodológico</b>	<b>8</b>
1.1 Antecedentes de investigación	8
1.2 Marco teórico	15
1.3 Estrategia metodológica	23
1.4 Objetivos	25
<b>2) Segunda Parte: Análisis exploratorio de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras de la UNRN</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Modelo organizacional</b>	<b>26</b>
2.1.1 Normatividad del ingreso	26
2.1.2 Gobernabilidad	37
2.1.3 Toma de decisiones	40
2.1.4 Estructura	42
2.1.5. Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)	44
<b>2.2 Gestión organizacional</b>	<b>46</b>
2.2.1. Planeamiento de los procesos de ingreso y permanencia en el primer del año.	46
2.2.2 Control de la gestión de los procesos de ingreso y permanencia.	59
2.2.3 Evaluación académica y de gestión de los procesos de ingreso	60
2.2.4 Sistemas y procedimientos administrativos vinculados a los procesos de ingreso y permanencia.	61
2.2.5 Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)	64
2.2.6 Sistemas de información.	71
<b>2.3 Aspectos socio-organizacionales</b>	<b>74</b>
2.3.1 Liderazgo	74
2.3.2 Conflictos	76
2.3.3 Clima	78
2.3.4 Cultura	79
<b>3) Tercera parte: Discusión y conclusiones</b>	<b>81</b>
3.1 Discusiones sobre el modelo organizacional	81
3.2 Discusiones sobre la gestión organizacional	84
3.3 Discusiones sobre los aspectos socio-organizacionales	86
3.4 Recapitulando: Abordaje de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia en la UNRN como un todo complejo	87
3.5 Propuestas de mejora de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia	91
<b>Bibliografía</b>	<b>95</b>
<b>Anexos</b>	<b>100</b>



*Tesis de grado: “Análisis exploratorio de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras de la Universidad Nacional de Río Negro (2008-2018)”*

A handwritten signature in blue ink is located in the bottom left corner of the page. The signature is cursive and appears to be the name 'Adriana'.

## **Resumen**

La presente tesis tiene como objetivo explorar la gestión institucional de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras, implementada por la Universidad Nacional de Río Negro, desde su puesta en funcionamiento en el año 2008 y hasta el año 2018. Se pretende contribuir a través de dicho estudio al corpus de producción científica que toma como objeto de estudio a los factores institucionales, considerándolos un componente esencial para el análisis de procesos tales como el abandono temprano, el inadecuado nivel de desempeño académico de los/las ingresantes, la baja tasa de graduación, la prolongación de las carreras por sobre su duración teórica, entre otras problemáticas. La perspectiva adoptada pretende analizar lo institucional como resultante de las particularidades de las Universidades entendidas como organizaciones complejas, lo implica el comprender a la gestión como un proceso que incluye aspectos administrativos, políticos y culturales.

Para cumplir con el objetivo se implementa un abordaje con técnicas cualitativas y cuantitativas, y se utilizaron fuentes primarias (tales como normativas institucionales) y secundarias (memorias académicas, informes de la oficina de aseguramiento de la calidad, informes de autoevaluación y evaluación externa de la CONEAU, entre otras)



### **Términos claves**

Ingreso y permanencia en la Educación Superior.

Gestión institucional del ingreso.

Modelo organizacional del ingreso.

Gestión organizacional del ingreso.

Aspectos socio-organizacionales en el ingreso a la Universidad.



## **Introducción**

La presente investigación analiza la gestión institucional vinculada a los procesos de ingreso y permanencia en la Educación Superior, tomando para ello el caso de la Universidad Nacional de Río Negro durante los años 2008-2018 y, particularmente, las condiciones en que se desarrolla el primer año de las carreras. Se considera que dicha dimensión es esencial para comprender procesos tales como el desgranamiento, el bajo nivel de desempeño académico de los/las ingresantes, el abandono y exclusión - y su contraparte, la retención y conclusión de los estudios- de una parte muy significativa de aquellos sujetos que toman la decisión de incorporarse a la vida universitaria.

La literatura especializada advierte que las políticas que las instituciones universitarias implementan durante los primeros años de las carreras condicionan los procesos de inclusión/exclusión de los/as estudiantes, y que todo aquello que la Universidad hace, o no, en tanto planes, programas, o políticas, impacta en cuestiones tales como la deserción temprana o la extensión de las carreras por sobre su duración teórica y la baja tasa de egreso, entre otras problemáticas (Grandoli, 2011; Ezcurra, 2011; Gluz, 2011; Tinto, 2005; Parrino, 2014; Cambours de Donini y Gorostiaga, 2016, entre otros).

La Universidad Nacional de Río Negro (UNRN), una institución de reciente creación y de organización regional, reconoce en su memoria institucional correspondiente al año 2017 una tasa de deserción relativamente constante en el promedio de las carreras, que en los primeros años llega al 57% (UNRN, 2017). Por ello, desde su primer ciclo académico hasta en el actual Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, ha diseñado e implementado diferentes políticas destinadas a atender esta situación. Por ejemplo pasó de un ingreso restrictivo/selectivo en los años 2009-2010 a un sistema irrestricto con algunas condiciones en un porcentaje acotado de sus carreras, desarrolló programas de becas, de tutorías, de formación docente, diseñó cursos de aprestamiento, modificó planes de estudios, etc. En esa dirección, como lineamientos de política para 2018 destacan:



Lograr resultados efectivos de mejoras de la retención y graduación de los/as ingresantes: establecer claras expectativas y metas a lograr, apoyar su desempeño prioritariamente en el primer año, ajustar las estrategias de enseñanza y modos de evaluación y favorecer su involucramiento/participación en la institución. Fortalecer los espacios de acompañamiento en el proceso de aprendizaje de los/as estudiantes (tutorías, clases de apoyo, etc.) para hacer frente al desgranamiento de la matrícula y deserción temporaria y definitiva (UNRN, 2017, p.11).

Por otra parte, la información obrante en memorias institucionales y en distintos documentos de la institución (p.e autoevaluación institucional, evaluación externa de la CONEAU, entre otros) permite vislumbrar la complejidad de las estructuras a través de las cuales se planifican, organizan, dirigen y controlan las acciones y actividades orientadas a la adaptación de los nuevos inscriptos de cada cohorte a la ciudadanía universitaria en general, y a la disciplina o área del conocimiento en particular. Se proyectan allí variaciones según Escuela de Docencia, Carrera, Sede, Localidad, etc. Todo ello resulta en un mapa variopinto de estrategias, tácticas, políticas o hasta incluso acciones inconexas destinadas a los recién llegados, que en *prima facie* no permiten valorar y comparar claramente sus resultados. Tal como se indica en la Memoria Institucional correspondiente al año 2017:

se advierte que las características que adquieren las actividades de ingreso (existencia, nivel de complejidad y alcance, etc.) guardan estrecha relación por un lado con el impulso que surge por parte de algunas de las Escuelas de Docencia<sup>1</sup> para trazar estrategias comunes, así como por la iniciativa de los Directores/as de Carrera (y el cuerpo docente) en forma individual. Eso explicaría lo disímil de las experiencias que coexisten en la actualidad, incluso al interior de una misma Sede y entre carreras de la misma rama. Es decir, no existe un Plan Integral de Ingreso a nivel general como así tampoco en cada Sede, quedando sujeto este proceso de ingreso a las iniciativas de las Escuelas. (UNRN, 2017, pag. 35)

Esta diversidad institucional conlleva a una amplia serie de desafíos al momento de analizar las políticas implementadas en lo relativo a los ingresantes. De dicha incertidumbre se desprende la necesidad de generar categorías analíticas enfocadas

---

<sup>1</sup> Las Escuelas de Docencia son estructuras académicas y administrativas que agrupan carreras afines en cada una de las Sedes de la UNRN.

en el caso particular de la UNRN, que permitan desagregar ese conjunto difuso de políticas que configuran las condiciones organizacionales del primer año universitario, es decir, orientadas a los-as estudiantes ingresantes, bregando en última instancia, aunque no sea un objetivo de la presente tesis, por determinar cuáles son aquellas que avanzan en mayor grado hacia el cumplimiento efectivo del derecho a estudiar.

Atento a ello, el presente trabajo tiene como objetivo general realizar un análisis exploratorio de la gestión institucional de los procesos de ingreso y permanencia en el primer año de carreras de la Universidad Nacional de Río Negro, en el periodo que va desde el año 2008 al 2018. Por su parte, como objetivos específicos, se aboca a caracterizar el gobierno y modelo organizacional de los procesos de ingreso y permanencia en el primer año de carreras; describir la gestión organizacional de los procesos de ingreso y permanencia estudiados; y explorar los aspectos socio-organizacionales implicados.

El trabajo está estructurado en tres partes. Una primera parte en donde se expone el marco conceptual y metodológico, lo cual incluye los antecedentes de investigación, el marco teórico adoptado y la estrategia metodológica.

Posteriormente, en la segunda parte se avoca al análisis exploratorio de la gestión institucional de los procesos de ingreso a la UNRN en el periodo 2008-2018, incorporando el estudio de tres dimensiones: modelo organizacional, gestión organizacional y aspectos socio-organizacionales.

Luego de dicho análisis se da lugar una tercera parte en donde se pretende avanzar en la discusión de los resultados obtenidos, bregando en última instancia, sin ánimos de prescripción, por realizar una serie de propuestas de mejora de la gestión institucional vinculada al ingreso y la permanencia en la institución.





## 1) Primera Parte: Marco conceptual y metodológico

### 1.1 Antecedentes de investigación

A continuación se realiza un breve análisis sobre la producción académica relativa a la problemática del acceso, ingreso, permanencia a la educación superior en Latinoamérica y Argentina. Para ello se utilizó como fuente la información y materiales bibliográficos disponibles en la plataforma de divulgación científica Google Académico, así como también bibliografía impresa en formato libro adquirida a tal fin.

#### (1.1.a) Latinoamérica

En el Informe 2011 sobre Educación Superior en Iberoamérica, coordinado por Brunner y Hurtado (2011), se señala que la expansión de la matrícula en el sistema de educación superior de la región, el cual comenzó en los años setenta, continúa su ciclo de crecimiento, acentuándose a su vez en la primera década del siglo XXI. A modo de muestra cabe señalar que en 1970 la matrícula total era de 1.862.000, y en el año 2008 la cifra ascendió a 21.871.000.

Un dato importante es que el incremento de la matrícula, si se analiza por subsectores dentro del sistema, toma su impulso en gran parte por el crecimiento de las instituciones privadas. Brunner y Hurtado afirman que "América Latina y el Caribe es la región del mundo que reúne una mayor proporción de matrícula privada en sus sistemas de educación superior, alcanzando hoy una cifra promedio en torno al 50%" (Brunner y Hurtado, 2011, pag.171).

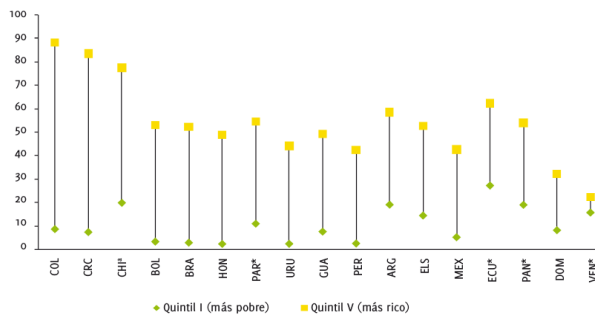
Por su parte, en consonancia con lo anterior, García de Fanelli y Jacinto (2010) indican que este crecimiento de la matrícula obedece principalmente al avance en la escolarización y graduación en el nivel medio o secundario y que ha generado la creación de numerosas instituciones de educación superior, universitarias y no universitarias.

Este proceso de masificación (con tendencia a la universalización) a su vez muestra características distintas de acuerdo al país y a las particularidades de los sistemas de educación superior: distinta participación de los sectores populares (generalmente participan aquellos que pertenecen a los quintiles más altos); cobro de

aranceles, créditos, becas o gratuidad; modalidad de admisión (ingreso selectivo o ingreso irrestricto), entre otros.

Tal como puede observarse en el siguiente cuadro la participación la cobertura de ES en los quintiles más bajos, con respecto a los más altos, marca una profunda brecha:

Cobertura de educación superior por quintil de ingreso. Alrededor de 2009 (en porcentaje)



Fuente: Sobre la base de Informes Nacionales, 2011.  
\* Datos extraídos de CEPAL, Anuario Estadístico de América Latina, 2010  
a: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, CASEN 2009

De esta manera

La participación en la educación superior del quintil más pobre fluctúa en América Latina y el Caribe entre 27% y 2%. Los países con mayor participación de personas provenientes de hogares de menores recursos son Ecuador, Chile, Argentina, Panamá y Venezuela y, en el otro extremo, se ubican Honduras, Uruguay, Perú y Brasil (Brunner y Hurtado, 2011, pag. 169).

Estos autores coinciden en que más allá de estas diferencias se advierte a nivel general cierta tendencia a la reproducción de la desigualdad en los sectores populares y a la acumulación de ventajas en los segmentos de mayores ingresos económicos. Es decir, la Universidad no logra generar igualdad de oportunidades en todos aquellos que ingresan en sus carreras, y el "éxito" en las mismas está fuertemente condicionado por el origen socioeconómico. Se retomará este tema en secciones siguientes.

El sistema de educación superior en América Latina y el Caribe tiene aún margen para seguir expandiéndose, debido a que la brecha entre egresados del nivel medio y el ingreso al nivel superior sigue siendo amplia (esto se ve influenciado por el crecimiento de las matrículas de nivel primario y secundario), tal cual lo expresan Brunner y Hurtado (2011):

Los indicadores de matrícula y graduación de estudiantes de secundaria ayudan a pronosticar el potencial de expansión de los sistemas de educación terciaria. En los



países de América Latina y el Caribe, la demanda por educación superior continuará probablemente en aumento, pues todavía es amplia la brecha entre las tasas de graduación secundaria y el ingreso al nivel terciario de educación (2011, pag. 169).

Por su parte Claudio Rama (2006), caracteriza el proceso de masificación de la ES como una "tercera reforma" del sistema (junto con la internacionalización de la misma). El citado autor indica que:

Las profundas transformaciones ocurridas en las universidades latinoamericanas, expresadas en un proceso de masificación, feminización, privatización, regionalización, diferenciación y segmentación, sumado a los propios cambios de esas sociedades sumidas en un proceso de urbanización, de cambio demográfico, de transformación productiva y de apertura económica, cambiaron sustancialmente el rol y las características de los estudiantes" (Rama, 2006, pag. 15)

Y focaliza a su vez en el esfuerzo que hacen muchas familias de escasos recursos para abonar los aranceles en los casos que el sistema es privado.

Existe también una importante producción de estudios comparativos sobre acceso e inclusión que toman dos o más sistemas Universitarios y cotejan sus particularidades (Guadagni, 2016; Chiroleu, 2009). Sintéticamente, y a riesgo de omitir muchos de los aspectos sobresalientes de la temática del acceso a la ES a nivel Latinoamericano, puede sostenerse que los procesos de masificación traen como efecto no deseado que la gran mayoría de los ingresantes no concluyen sus estudios, detectándose un mayor abandono de quienes provienen de hogares de bajos recursos. Otro rasgo es que a pesar de que el sistema es privado y arancelado en gran parte de los países de la región analizada, se incrementa el acceso de sectores antes excluidos.

### **(1.1. b) El caso de las UUNN argentinas**

En el caso de la Argentina, se materializan algunas de las tendencias latinoamericanas, aunque en torno al ingreso, permanencia y egreso se observan diferencias significativas. "El sistema universitario argentino es uno de los más heterogéneos de la región, en cuanto al tamaño y complejidad de sus instituciones



(Fernández Lamarra et al, 2018, p. 124), y hay datos suficientes que corroboran un alarmante desgranamiento y exclusión de los estudiantes Universitarios. García de Fanelli (2014) señala a su vez que si bien los datos de todo el sistema son de difícil construcción, puede realizarse una aproximación a la medición de la eficiencia en la titulación, calculando del cociente entre el promedio de egresados de grado en las universidades y el promedio de inscriptos. "El resultado de este indicador muestra que de cada 100 inscriptos en las universidades nacionales, egresan un promedio de 22 estudiantes y en las privadas 47" (García de Fanelli, 2014, p. 12)

Desde la década del noventa en adelante han proliferado las investigaciones y publicaciones sobre la temática de la inclusión, los mecanismos de ingreso y la permanencia de los estudiantes en el Sistema Universitario, principalmente a lo que respecta al subsistema público (Sigal, 1993; Chiroleu, 1998; Kisilevsky y Veleda, 2002; Duarte, 2004; Kisilevsky, 2005; Juarros, 2006, Gvirtz y Camou, 2009; Nicoletti, 2010; Ezcurra, 2011, Gluz, 2011; Pierella, 2011; Carli, 2012; Araujo, 2014, Parrino, 2014; Cambours de Donini y Gorostiaga, 2016, entre otros).

En la búsqueda de sistematizar y clasificar esta amplia producción científica sobre los factores que inciden sobre el rendimiento académico y el abandono de los estudiantes de las Universidades Nacionales de la Argentina, Ana García de Fanelli (2014), relevó los trabajos llevados a cabo entre el 2002 y el 2012. En dicho trabajo la autora distingue dos grandes grupos según la dimensión de análisis esté centrada en el individuo o la organización, tal como puede observarse en el siguiente cuadro elaborado por la autora:



**Tabla 3: Principales factores individuales y organizacionales que pueden afectar el rendimiento académico y el abandono de los estudios universitarios según la literatura especializada**

<b>FACTORES INDIVIDUALES</b>		
<b>Demográficos</b>	<b>Socioeconómicos</b>	<b>Académicos</b>
Sexo	Ingreso del hogar	Promedio escuela secundaria
Edad	Nivel educativo padres	Gestión pública-privada escuela secundaria
Nacionalidad- Raza	Nivel ocupacional padres	Título de la escuela media
Estado civil	Actividad económica	Horas y esfuerzo dedicados al estudio
Residencia	Cantidad de horas de trabajo	Aspiraciones y motivaciones al ingreso
Cantidad de hijos	Fuente financiamiento de los estudios	Rendimiento académico primer año
<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>		
<b>Políticas académicas</b>	<b>Plan de estudio</b>	<b>Recursos</b>
Mecanismo de admisión	Duración del programa	Formación y habilidad de los docentes
Orientación vocacional	Flexibilidad de cursado	Relación docente-alumno
Comunicación institucional	Amplitud de oferta horaria	Servicios de bienestar estudiantil
Condición alumno regular	Cantidad de horas de cursado	Becas
Prácticas de enseñanza	Mecanismos de evaluación	Infraestructura y equipamiento
Seguimiento alumnos	Estrategias innovadoras primer año	Gasto por alumno
Tutorías	Dificultad materias primer año	Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Berger (2000;2001); Berger & Braxton (1998); Cabrera & La Nasa (2001); Gansamer-Topf & Schuh (2006); Peltier et al (1999); Smith et al (2010); Terenzini et al. (2010); Tinto (1993) y Tabla I Anexo.

Esta sistematización arroja como resultado un estado general de los factores que la literatura analiza como condicionantes en el desempeño académico y el abandono. En esta descripción de las diferentes perspectivas teóricas y metodológicas, se reconocen los factores individuales, tales como cuestiones demográficas, socioeconómicas y académicas; y factores organizacionales, dentro de los que se menciona las políticas académicas, el planes de estudios y los recursos (humanos, equipamientos e infraestructura, financieros y de gestión).

Tomando esta modalidad de clasificación de los factores que inciden en el abandono, y atendiendo a los objetivos del presente proyecto, es pertinente destacar ahora algunas de las investigaciones que se han centrado en el análisis de los factores organizacionales.

En tanto a los sistemas de admisión, por una cuestión de envergadura y de atención al conjunto del sistema universitario, corresponde mencionar primero los esfuerzos interinstitucionales para analizar el ingreso a las UUNN, tal como en el caso del relevamiento llevado a cabo por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) sobre las modalidades de acceso de las UUNN durante el año 2015/2016, bajo la coordinación de Carlos Pérez Rasetti y Eugenia Márquez (2015); y el estudio sobre la situación actual de la educación superior universitaria en Argentina (2018) elaborado por el programa de internacionalización de la educación superior y cooperación



internacional (PIESCI), con la dirección de Norberto Fernández Lamarra (2018), en donde se dedica un capítulo a la cuestión del ingreso y la permanencia.

En lo que respecta al relevamiento llevado a cabo por el CIN y coordinado por Pérez Rasetti y Márquez (2015), en el informe preliminar se clasifican los sistemas de admisión en las universidades nacionales, poniendo en evidencia una amplia gama de objetivos de los mismos, y señalando el predominio de los sistemas No Directos, que son aquellos en los que se requiere del cursado/aprobación de actividades previo al ingreso efectivo a la carrera universitaria, (se registran en el 62% de las instituciones), por sobre los Directos, en los que se requiere el título secundario o equivalente (el 38% de la UUNN posee este tipo de sistema de admisión). Asimismo, los autores desarrollan una clasificación de acuerdo al tipo de objetivo de los cursos, donde se observa una gran heterogeneidad, hallándose componentes de articulación entre niveles, orientación, nivelación, socialización, y distintas combinaciones de dichos objetivos. La mayor frecuencia se agrupa en torno a aquellos cursos que se orientan a la articulación, socialización, orientación y nivelación de los ingresantes.

Fernández Lamarra et al (2018), en coincidencia con Pérez Rasetti y Márquez (2015), clasifica los sistemas de acceso de las universidades en dos grandes grupos, la admisión sin exámenes, en los que todos los estudiantes que efectúen el correspondiente trámite administrativo de inscripción tienen acceso a la institución (con dictado de cursos obligatorios u optativos o el cumplimiento de otras instancias internas, por ejemplo, tutorías, o ninguna de ellas) y la admisión con exámenes, en las que el acceso a las instituciones se produce luego de la aprobación de algún tipo de instancia evaluativa. Este estudio puntualiza que el sistema educativo universitario argentino se caracteriza por la coexistencia de variedad de mecanismos de ingreso, predominando las modalidades de ingreso que exigen algún tipo de curso obligatorio y de exámenes. La limitación del número de vacantes o cupos es una estrategia marginal y los cursos se caracterizan por combinar asignaturas vinculadas con la carrera elegida y cursos de ambientación universitaria, con fuerte primacía de los cursos de formación general (Lamarra et al, 2018)

En una línea similar, Nicolleti (2010) también se centra en el estudio de los Sistemas de admisión, señalando que en Argentina no existe un único "sistema de admisión", aunque se destaca el predominio del ingreso irrestricto como sistema

de admisión, pero con una variación amplísima en esta política de ingreso, con gran heterogeneidad entre universidades.

Siguiendo lo planteado por Juarros (2006), puede señalarse que los análisis de los tipos de sistemas de admisión permiten visibilizar "(...) la discusión acerca de la educación superior como derecho o como privilegio, es decir, si estos requisitos exigibles se materializan en la sola acreditación de la aprobación del nivel medio o si estos requisitos exigibles se materializan en la superación de determinados dispositivos de selección" (2006:3)

Cabe mencionar ahora las investigaciones que se concentran en describir y analizar las modalidades de Cursos de ingreso. Un antecedente inmediato al tipo de investigación aquí propuesta es el trabajo desarrollado por Nora Gluz et al (2011) en la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). En dicha investigación las autoras se centran en analizar los procesos de selectividad social que operan aún en los casos de sistemas de admisión son irrestrictos, enfocándose en el primer año de estudios. A tal fin analizan el desempeño académico en el Curso de Aprestamiento Universitario implementado por la UNGS. De acuerdo a la evidencia recogida por este grupo de investigación, en el periodo de transición y bisagra entre el nivel medio y el superior, que se extiende durante todo el primer año de la carrera

los recursos que los estudiantes son capaces de movilizar son centrales para el éxito en su tránsito y se encuentran ligados a su situación económica y al capital cultural acumulado que los estudiantes traen al momento de ingresar a la universidad. Pero no se trata sólo del perfil de los estudiantes, sino de cómo el mismo es interpelado por las instituciones configurando un cuadro de determinaciones que incluye las prácticas curriculares, las expectativas docentes, las dinámicas organizativas, entre otras. Sólo considerando este tipo de efectos propios de las instituciones universitarias es que podrán gestarse prácticas que garanticen progresivamente la democratización del nivel (Nora Gluz et al, 2011, pag. 234)

En su análisis adoptan el enfoque de *habitus* organizacional, para dar cuenta de cómo se forman determinadas concepciones y comportamientos que constituyen un estructura estructurante que modela las prácticas de los actores involucrados. Señalan que dentro de esta dimensión organizativa institucional, son los elementos de carácter



pedagógico (tanto de orden curricular como del accionar docente) los factores que mayor impacto tienen en la explicación de las dificultades académicas, e indicando a su vez que los recursos y servicios orientados a los ingresantes (bibliotecas, tutorías, clases de consulta etc.) son muy poco utilizados por los ingresantes y por lo tanto es difícil determinar el grado en que estos contribuyen a evitar dichas dificultades académicas. (2011, p. 227)

Existen también una serie de investigaciones que se centran en las estrategias institucionales y pedagógicas, tal como la obra coordinada por Ana María Cambours de Donini y Jorge M. Gorostiaga (2016), en la cual se exploran las estrategias institucionales y pedagógicas de cuatro universidades del Conurbano Bonaerense (Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de Lanus, Universidad Nacional de San Martín y Universidad Nacional de Tres de Febrero). En dicho trabajo se indagó sobre los aspectos menos explorados de las políticas institucionales y de la pedagogía universitaria, "tales como los distintos formatos del ingreso, los tipos de acompañamiento "periférico" o fuera de las clases, la articulación con la escuela secundaria, los diseños curriculares, los estilos de gestión, la alfabetización académica, los vínculos con los docentes y los pares, las concepciones de los docentes del ingreso, el bienestar estudiantil, entre otros" (Cambours de Donini y Jorge M. Gorostiaga, 2016, pag. 218).

Uno de los trabajos de investigación que componen la compilación mencionada, y que guarda una importante relación con la presente tesis, es el desarrollado por Gorostiaga, Lastra y Muiños de Britos (2016), quienes también se centran en el análisis de un grupo de Universidades del conurbano bonaerense, señalando los procesos de aprendizaje que las propias instituciones atraviesan en la tarea de diseñar e implementar políticas para favorecer el acceso y la permanencia de los estudiantes, particularmente en el primer año de estudios.

## **1.2 Marco teórico**

Interesa aquí destacar, como primer aspecto, que para analizar la gestión institucional inherente al proceso de ingreso llevadas a cabo por la Universidad Nacional de Río Negro, es útil incorporar algunas reflexiones previas sobre los diversos



fundamentos legales, filosóficos, políticos y educativos que sostienen las prácticas concretas. Se argumentará que las concepciones acerca de qué es el derecho a la educación superior son diversas y coexisten en una tensión constante, y que de ellas emanan las políticas y prácticas institucionales. No obstante, a partir de la bibliografía se construye en un marco general desde el cual cotejar lo acontecido en la institución a ser estudiada, sin ánimos de prescripción, pero sí resaltando un posicionamiento axiológico que se asienta en una de las posibles interpretaciones del Derecho a la Educación Superior. La incorporación de esta dimensión de análisis es útil para indagar cómo se articula lo establecido en las normas y prácticas como derecho individual y colectivo, y la responsabilidad del Estado en dar garantía al cumplimiento del mismo, y lo que acontece a nivel institucional en concreto. Por ello, la primera sección del marco teórico se dedica al debate sobre la educación superior como derecho y se pretende explorar la posibilidad de operativizarla a través del concepto de justicia educativa.

Por su parte, en la segunda sección, se abordará la cuestión de las particularidades que conlleva el análisis de las instituciones universitarias y sus diferencias respecto de otras formas de organización, realizando un breve recorrido por los principales enfoques para luego focalizar en la perspectiva del análisis de la Gestión Institucional. Este concepto permite ver a las Universidades como organizaciones complejas y atender a distintos componentes que hacen a lo institucional (administración, cultura, política, organización, etc.)

Para comenzar puede señalarse que pensar a la Educación Superior como Derecho implica por una parte suscribir a lo establecido por la Ley Nacional de Educación Superior (Ley N° 24.521), principalmente con lo señalado en su Artículo 2°, en relación a la perspectiva de la Educación Superior como derecho y el papel del Estado como garante del mismo; a lo señalado en el Artículo 2°bis, en tanto a la prohibición de establecer aranceles; a lo establecido por Artículo 13°, en tanto garantía del cumplimiento de derechos de los estudiantes tales como el acceso sin ningún tipo de discriminación, a la libre asociación y participación, a la obtención de becas y otros tipos de apoyos económicos, entre otros; Asimismo, en un nivel normativo (o proclamativo) más general, la ES como Derecho se encuentra reflejada en los objetivos establecidos por las Metas del Milenio, la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos, la Conferencias Regionales de Educación Superior (CRES) del 2008, y con lo

planteado por la Organización de Estados Iberoamericano en el documento “Metas Educativas 2021: *la educación que queremos para la generación de los bicentenarios*”, en torno a la democratización en el acceso, permanencia y egreso en la Educación Superior.

Ahora bien, tal cual plantea Rinesi (2015, pag. 57-58) durante largos períodos estas normas no pasaban de ser una formalidad declarativa, especulativa, abstracta. En los últimos años sostiene este autor (cabe aclarar que Rinesi hace referencia al periodo 2003-2015), por medio de las políticas de creación de nuevas universitarias, el establecimiento por Ley de la secundaria como trayecto obligatorio, entre otras políticas, la perspectiva de que la Universidad es parte del resto de las “cosas públicas” se abre camino, no sin obstáculos.

A fines de operativizar y desagregar la concepción del Derecho a la Educación Superior, se incorpora el concepto de Justicia Educativa. Para la presente Tesis su utilidad radica en que permite dar complejidad a la noción de Derecho a la Educación Superior, que muchas veces se presenta como una abstracción o una intención, sin realizarse sobre dicha proclama análisis que permitan definirla más concretamente.

Al margen de las diferencias en las perspectivas, a modo general el lugar común de los autores incluye una concepción en la que la educación justa debe partir de la posibilidad de que “quienes moran en ella trascienden literalmente el orden social (económico y político) y sus (desiguales) posiciones asociadas” (Masschelein y Simons, 2014, pag.12), tendiendo a su vez a “habilitar a los sujetos para actuar en distintas esferas de la vida, individual y colectivamente” (Rivas, Veleda y Mezzadra, 2011, pag. 15). Esta “misión” debe producirse a través de las acciones de múltiples actores, no es solo el Estado o las estructuras, sino la acción y la responsabilidad social existentes en el modelo de conexión social<sup>2</sup> (Young, 2011), interviniendo y poniéndose en juego a su vez cuestiones vinculadas a un debate constante sobre la compleja relación entre distintos principios de justicia tales como la igualdad, el reconocimiento y el mérito (Fraser, 1995; Dubet, 2012; Connell, 1997)

---

<sup>2</sup> Sobre este modelo Young señala que “consiste en una responsabilidad compartida en la que todos los miembros de una sociedad por fuerza han de aceptar la injusticia estructural por el hecho de que contribuyen con sus actos a su producción y reproducción [...] lo que impone la responsabilidad política de organizar actos colectivos para producir cambios” (Young, 2011:cap vii).

Asimismo, en torno al concepto pueden destacarse dos grandes cuestiones que anidan en la construcción teórica de la Justicia Educativa. Por un lado la pregunta acerca de los alcances de la justicia en el ámbito educativo y su relación con las injusticias presentes en el campo económico, social y cultural. Dicho sencillamente ¿hasta dónde o en qué medida la educación puede ser justa en contextos de desigualdad y exclusión social? La segunda discusión nodal se presenta en torno a qué es lo justo en la educación. Allí entran en juego concepciones acerca del mérito, las oportunidades, la redistribución y el reconocimiento, dicho de otra manera aparecen los principios sobre los cuales se apoya la justicia. Aquí, las preguntas parecieran ser ¿Qué es lo justo en educación? ¿En qué medida es responsable cada quien del "éxito" o el "fracaso" de sus trayectos formativos? y ¿Cómo se articula esa responsabilidad individual como las acciones colectivas? En definitiva, cuestiones que son espejo de la relación compleja entre acción y estructura social.

Como se ha mencionado, la tensión individuo-sociedad/sujeto-estructura, está presente al momento de analizar los procesos que anidan en la educación superior en general, y en lo particular de los procesos que atañen a la incorporación de los nuevos sujetos a estas estructuras complejas desde la perspectiva del derecho.

Realizada este breve repaso por el concepto de justicia educativa, en la siguiente sección se presentará un esbozo de la perspectiva desde la cual se pretende pensar a la Universidad y su gestión institucional.

Se hará mención ahora a la Gestión Institucional de la Universidad, en la búsqueda de aproximaciones a un enfoque de análisis de los procesos de ingreso y permanencia.

Cabe comenzar señalando que las universidades tienen ciertas particularidades que las distinguen de otros tipos de organizaciones sociales. Como primer punto porque se dedican a la producción y la trasmisión del conocimiento científico, y por tanto las unidades de funcionamiento están dadas por las áreas disciplinares, las cuales concentran un gran poder en cada tribu académica.

Tanto Burton Clark (1991) como Tony Becher (1993) analizan la organización de la Universidad a partir de considerar tanto las particularidades de las distintas disciplinas y la lógica de entrecruzamiento de intereses de las mismas, como también la articulación de lo disciplinar con la distribución de la autoridad al interior y las



vinculaciones con el exterior que hacen a la estructura organizativa. En definitiva, esta combinación y superposición de dimensiones permite estudiar las universidades desde una óptica que avanza en considerarlas en sus rasgos distintivos con respecto a otros tipos de organizaciones, tales como las estatales burocráticas o empresariales, y al mismo tiempo ayuda a dilucidar la pregunta acerca de cómo se logra cierto rumbo común en instituciones tan heterogéneas, cuestión que es de suma importancia en la presente tesis en torno a las políticas de ingreso y permanencia.

En ese marco, Becher (1993) nos brinda herramientas para comprender la lógica de funcionamiento de las tribus disciplinares desde una mirada etnográfica, las cuales, tal cual sostiene también Clark (1991), son la unidad de adscripción básica de los sistemas. De esta manera puede realizarse un recorrido analítico que contempla tanto el nivel micro como el macro considerando el sistema en su conjunto: de las partes al todo. En ese sentido, en su investigación, Becher (1993) analizó distintas dimensiones de la vida académica (iniciación, interacción social, especialización, entre otras) en distintos grupos disciplinares (ciencia puras, humanidades, tecnologías y ciencias sociales). Como resultado de dicha tarea el autor señala, entre otras tantas conclusiones, que "Los puntos comunes entre los diferentes elementos de la vida académica pueden verse tan claramente como las diferencias" (Becher, 1993, pag.77). Esto implica que hay, a pesar de las diferencias, una identidad común.

Una cuestión central del análisis realizado por este autor es la centralidad analítica que le otorga a la dinámica de estas tribus en particular y a toda la tribu en general, como eje central (constitutivo) de las instituciones universitarias. En esa misma línea de pensamiento se ubica la propuesta de Burton Clark (1991), quien es considerado un pionero en el campo de las investigaciones que toman a la Universidad como objeto de estudio. Este autor analiza las Universidades y la particularidad de la ambigüedad de sus fines (y su relación con la práctica) como resultado del carácter edificante del conocimiento y las disciplinas. Para el autor una de las diferencias con otras estructuras burocráticas reside en el hecho de que la Universidad produce (y nace) de la autónoma fijación de sus propios fines, los cuales emanan del acto de conocer. Sobre ello señala "(...) se podría decir que los fines se generan al constituirse los grupos académicos en torno a determinados cuerpos de conocimiento, es decir que



los objetivos realmente operantes emergen de la relación entre la organización de los individuos y la organización del conocimiento" (Clark, 1991, pag.11)

Por tanto, el análisis del autor comienza desde el nivel primordial y constitutivo, tal como puede observarse claramente en la siguiente cita

el conocimiento es la sustancia básica sobre la cual y con la cual trabajan los integrantes de los sistemas académicos; la enseñanza y la investigación son las actividades centrales enfocadas a la elaboración y manipulación de esta sustancia; estas tareas se dividen en especializaciones autónomas en cuyo seno están estrechamente vinculadas; de esta división del trabajo se deriva un despliegue plano y flojamente acoplado de las unidades operativas; a dicha estructura viene asociado un control difuso; y finalmente, los objetivos son necesariamente ambiguos, pues las formulaciones normativas globales sirven de doctrina legitimadora para los objetivos específicos generados por los sectores operativos (Clark, 1991, pag.12).

Ahora bien, si es a partir de esta heterogénea comunión producida por las características inherentes del conocimiento que se configura una "curiosa y diversa morfología" de instituciones, es preciso incorporar otras dimensiones para comprender la "naturaleza de esas configuraciones específicas" (Clark, 1991, pag.12) en sus múltiples patrones organizacionales. Para ello el autor analiza distintas dimensiones tales como la división del trabajo, las creencias, la autoridad, la integración de los sistemas y el cambio institucional.

En este sentido, para pensar la Universidad se requiere entrecruzar diferentes perspectivas, no reduciendo solamente el análisis al estudio de las estructuras formales (racionales, ordenadas y burocráticas), sino también incorporando las perspectivas culturales (creencias, clima de trabajo, representaciones, etc.) y políticas (liderazgos, distribución del poder, etc.) que las atraviesan para comprenderlas (Claverie, 2013).

Atendiendo a la complejidad de toda institución u organización humana, a los múltiples procesos que se generan en su interior y con el medio, cabe preguntarse ¿cómo analizar la gestión institucional de las universidades sin reducirla al estudio de la agregación de gestiones específicas y factores (recursos, resultados, administración, etc.)? La perspectiva que se adopta en la presente tesis es la elaborada por Martínez Nogueira (2000), quien propone el análisis de la gestión de la Universidad como organización compleja. Este enfoque, según el autor



incorpora como cuestiones propias de la "gestión institucional" tanto el gobierno como la administración. Incluye lo referido al sentido y a la orientación del conjunto institucional. Incorpora el análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento. Comprende los procesos de implementación de decisiones políticas y de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional. Abarca el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional. Incluye al conjunto de condiciones para el desempeño de las funciones básicas de la universidad, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce. Entiende que la eficiencia administrativa debe seguir a una buena definición de políticas institucionales, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional sólo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena gestión administrativa. (Martínez Nogueira, 2000, pag. 12)

Y agrega que esta concepción de organización compleja

privilegia el análisis del papel y contribuciones de las posiciones de conducción institucional, tanto las autoridades máximas del nivel central como de esas unidades componentes. Estas posiciones tienen a su cargo - con diferencias en cuanto al ámbito de despliegue de sus capacidades decisorias - un conjunto de tareas similares vinculadas a la definición e instrumentación de objetivos, a la asignación y manejo de recursos y a la conducción de grupos de trabajo (Martínez Nogueira, 2000, pag. 10)

Como resultante, en la estructura analítica presentada por Martínez Nogueira (2000), y en línea con lo sostenido por Claverie (2013), se incorpora el estudio de aquello que remite a cómo se define el papel de la institución en la sociedad; los desafíos y las restricciones contextuales; las estrategias y las políticas institucionales; los modelos organizacionales (diseño institucional, normas que regulan la distribución y el ejercicio de capacidades decisorias, las unidades creadas para atender temáticas, etc.) y los modelos de gestión (valores, estilos, procesos, entre otros), dando prioridad a los estamentos y órganos de conducción de la institución.

Sintéticamente, se entenderá por modelo organizacional a los marcos dentro de los que se lleva a cabo la acción. Comprende el diseño institucional, las normas que regulan la distribución y el ejercicio de capacidades decisorias, las unidades creadas para atender el ingreso y la permanencia en el primer año y los medios a por los que se



procura la unidad institucional. Por su parte, la gestión organizacional hace referencia a los valores, a los estilos, a los procesos, a las relaciones y a las decisiones que se adoptan, establecen y preservan dentro de esos marcos (Martínez Nogueira, 2000)

Asimismo, en torno a los aspectos socio-organizacionales y culturales, tal cual indica Claverie (2013)

la cultura de una organización se define como un patrón de supuestos básicos que los sujetos pertenecientes a ella han inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este patrón se legitima como válido porque ha funcionado de forma exitosa durante la vida de la organización. Por ello, sin ser un ideal, ni algo abstracto, es enseñado a los participantes de la estructura como la manera real y correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas. En suma, la cultura se define como un sistema de significados compartidos y tácitos, que representan la forma en que los agentes de la organización perciben, piensan y reaccionan ante los diferentes contextos (2013, pag. 14)

En el caso de los estudios sobre la cuestión del ingreso y la permanencia durante los primeros años de las carreras en las UUNN argentinas, tal como se ha dejado constancia en la sección de los antecedentes, y principalmente a través de la mención del trabajo de Ana García de Fanelli (2014), el problema de *lo institucional* y su impacto determinante en la vida de los ingresantes, ha sido analizado por diversos autores y corrientes.

Por mencionar algunos de estos trabajos en donde aflora la centralidad de la dimensión institucional, cabe recuperar lo señalado por Parrino (2014), quien sostiene que

En tanto instituciones, las universidades asumen ciertas características propias de cada una de ellas y una forma de funcionamiento dada que influye en la permanencia o no de sus estudiantes. Esta estructura interna de las instituciones, en cuanto a su organización administrativa y académica, actúa sobre los procesos institucionales, tanto desde los tiempos de acciones que son necesarios para concretar cada trámite o aprobar cada materia, cuanto en relación con el esquema de toma de decisiones de la institución, que puede facilitar o perjudicar el tránsito académico y administrativo del estudiante (2014, pag. 111)



Asimismo, Chiroleu (2011), a partir del reconocimiento de que las sociedades no son homogéneas y presentan en su seno grandes niveles de desigualdad, sostiene que los procesos de inclusión educativa deben ser acompañados por la generación de condiciones de aprendizaje que tengan en cuenta las necesidades de los grupos tradicionalmente excluidos y sus niveles de rezago en capacidad cognitiva y conocimiento para operar efectivamente en la reducción de la desigualdad y el aumento de la cohesión social (2011, pag. 637) En los últimos, siguiendo con esta autora, a pesar de la puesta en marcha de políticas tendientes a las mismas aún focalizan mayoritariamente en la ampliación de las posibilidades de acceso a la educación superior, sin poner igual énfasis en la atención de las problemáticas ulteriores (2011, pag. 637)

Por su parte, y en consonancia, Ezcurra (2004) señala que en la bibliografía sobre el tema de la deserción y de los ingresantes se subrayan dos dimensiones cruciales: "las prácticas docentes (en especial, la interacción de los profesores con los estudiantes, aunque también aspectos didácticos y de programación de la enseñanza), y el *compromiso de la institución* con los alumnos (grado de satisfacción, tipo de trato, servicios al estudiante, ambiente físico)" (2004:123)

Para la presente tesis de grado, la comprensión de la Universidad como organización compleja y condicionante de los procesos que atañen a los ingresantes, es un marco conceptual fértil desde el cual abordar el estudio de las condiciones (políticas, culturales, administrativas, etc.) que la institución dispone para recibir a sus ingresantes, sin perder de vista la totalidad y complejidad de la gestión institucional.

### **1.3 Estrategia metodológica**

Atendiendo a las características del problema de investigación señalado se utilizó desde el inicio un diseño de investigación flexible, el cual permitió un abordaje con técnicas cualitativas y cuantitativas.

Se utilizaron fuentes primarias (esencialmente normativas institucionales, etc.) y secundarias (actas de sesiones de los consejos, memorias académicas, informes de la oficina de aseguramiento de la calidad, informes de autoevaluación y evaluación externa de la CONEAU, entre otras)

A fines de operativizar las categorías de análisis seleccionadas una vez definido el marco teórico, se procedió a determinar las dimensiones, subdimensiones, variables



y fuentes <sup>3</sup> que serían analizadas durante el estudio. Las mismas son las que se detallan a continuación:

1) MODELO ORGANIZACIONAL

1.1. Normatividad del ingreso

1.2. Gobernabilidad

1.3. Toma de decisiones.

1.4. Estructura

1.5. Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)

2) GESTIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. Planeamiento de los procesos de ingreso y permanencia en el primer del año.

2.2. Control de la gestión de los procesos de ingreso y permanencia.

2.3. Evaluación académica y de gestión de los procesos de ingreso

2.4. Sistemas y procedimientos administrativos vinculados a los procesos de ingreso y permanencia.

2.5. Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)

2.6. Sistemas de información.

3) ASPECTOS SOCIO-ORGANIZACIONALES

3.1. Liderazgo

3.2. Conflictos

3.3. Clima

3.4. Cultura

Esto permitió en primera instancia organizar la información relevada, y posteriormente facilitó su análisis.

Una pregunta que recorrió el desarrollo de la investigación fue la relativa a si la decisión de haber seleccionado un periodo de diez años había sido correcta. Esencialmente porque al tomar un lapso tan amplio se corría el riesgo de sobredimensionar algunos tramos temporales en detrimento de otros. Sin embargo,

---

<sup>3</sup> Ver en el Anexo I el cuadro de dimensiones, subdimensiones, variables y fuentes.

posiblemente por el carácter de institución novel, se pudo acceder a distintos registros y fuentes que permitieron una reconstrucción equilibrada de la totalidad del periodo elegido.

Es importante destacar que el acceso a las fuentes fue garantizado por su carácter público, pero a su vez porque la institución analizada ha realizado el sano ejercicio de registrar desde el inicio sus actividades y acciones. En definitiva y en gran parte, existió un trabajo hermenéutico sobre la palabra escrita.

Asimismo cabe destacar que la pertenencia a la UNRN del autor de la Tesis, específicamente al área de ingreso y permanencia en la actualidad, y al área de vida estudiantil entre los años 2009 y 2014, favoreció la recopilación y análisis de la información. Empero, esta familiaridad y cercanía con el objeto reclamó la realización de una vigilancia epistemológica constante orientada a minimizar sesgos en el análisis.

## **1.4 Objetivos**

### **General**

-Realizar un análisis exploratorio de la gestión institucional de la Universidad Nacional de Río Negro en torno a los procesos de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras, en el periodo que va desde el año 2008 al 2018.

### **Específicos**

- Analizar la función administrativa (planificación, organización, dirección y control).

- Indagar sobre los aspectos de gobierno, gobernabilidad y gobernanza (definición de la misión, determinación de los objetivos, efectividad de las decisiones, preservación de la unidad institucional y sus contenidos simbólicos)

-Analizar el modelo organizacional desde el cual se desarrollan las acciones (diseño institucional, normas, especialización funcional, estructura)

- Explorar la cultura y aspectos subjetivos de la organización (identidad, valores y creencias)



## **2) Segunda Parte: Análisis exploratorio de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras de la UNRN**

### **2.1 Modelo organizacional**

Tal cual se ha expresado en el apartado correspondiente al marco teórico, se entenderá por modelo organizacional a los marcos dentro de los que se llevan a cabo las acciones vinculadas al ingreso y la permanencia en la institución universitaria analizada. Comprende el diseño institucional, las normas que regulan la distribución y el ejercicio de capacidades decisorias, las unidades creadas para atender el ingreso y la permanencia en el primer año, los recursos, y los medios a por los que se procura la unidad institucional.

#### **2.1.1 Normatividad del ingreso**

En el presente apartado se analiza el marco normativo que define las estrategias de ingreso y admisión de la UNRN, comenzando por las normas particulares, continuando con las formas en que las mismas se revisan, y finalizando con lo establecido en el Estatuto en torno a la temática.

##### **(a) Normas que regulan el ingreso y la permanencia de los estudiantes en el primer año.**

La Universidad Nacional de Río Negro desde el inicio de sus actividades académicas en el año 2009, y previamente en el año 2008 durante la planificación de las acciones, ha sancionado una serie de normas orientadas a establecer lineamientos generales respecto al ingreso a la institución.

A continuación se presenta una breve síntesis de los puntos sobresalientes de cada una de estas normativas

**El comienzo: Primer y segundo ingreso (años 2009 y 2010)- Curso de ingreso preuniversitario y examen selectivo de carácter obligatorio. Instancias remediales, recuperatorios y condicionalidad. Normas: Proyecto Institucional y Resolución N° 61/08**



En el año 2009 la UNRN comenzó con un ingreso obligatorio y selectivo de cursada presencial de dos (2) meses con exámenes e instancias de recuperación y remedial en Lengua, Matemática e Introducción a la Vida Universitaria (esta última de carácter no obligatorio). Se utilizaron materiales didácticos cedidos por el Programa de Apoyo al Último año del Nivel Secundario para la Articulación con el Nivel Superior del Ministerio de Educación de la Nación.

Aquellos que no aprobaban los exámenes tenían la posibilidad de participar en un curso remedial de Lengua y/o Matemática a la vez de poder cursar asignaturas de la carrera en carácter condicional. Estas pautas de admisión fueron establecidas en primer término en el Proyecto Institucional como así también en los lineamientos para el Programa de Ingreso 2009, aprobados por la Resolución N° 61/08, en el cual incluía

La previsión efectiva de un sistema de ingreso a la Universidad con acciones de nivelación, aprestamiento y alfabetización académica así como el desarrollo de estrategias de articulación efectiva con el nivel medio (Proyecto Institucional, 2008, pag. 22)

En el año 2010 el Programa de ingreso siguió siendo obligatorio y selectivo e incorporó la modalidad virtual, con dos turnos de cursada, múltiples posibilidades de exámenes y recuperatorios, capacitación docente y edición de materiales propios, los cuales reemplazaron parcialmente los materiales del Programa de apoyo al último año del ME.

**El tercer ingreso (año 2011): Tiempos de cambio. Incorporación de las asignaturas del ingreso (ILEA y RRP) en los planes de estudio. La flexibilización del régimen de ingreso. Normas: Resolución N° 1173/10 -.Criterios Generales del Programa de Ingreso 2011.-, Resolución 373/11 -.Trayectos de Formación para los Ingresantes 2011.-**

En el año 2011 el programa de ingreso dejó de ser selectivo con excepción de las carreras con cupo. Las materias lengua y matemática pasaron a denominarse ILEA y RRP respectivamente y formaron parte de los planes de estudio (se realiza una masiva modificación de los planes de estudios a los fines de incorporar dichas asignaturas) y debían cursarse de manera intensiva en dos meses (tal como en los



años 2009 y 2010) o durante el primer año de la carrera, o aprobarse en exámenes libres.

Se incorporó la posibilidad de que el estudiante que desaprobara una de las evaluaciones del ingreso podría cursar dos materias de la carrera, mientras que el que desaprobaba las dos evaluaciones veían aun mas reducida las la cursada de asignaturas de la carrera. En ambas situaciones el ingresante debía cursar la asignatura cuatrimestral de carácter introductorio y de cursada obligatoria que le hubiese quedado pendiente. De esa manera se organizó el diseño del programa de ambas asignaturas cuatrimestrales de carácter introductorio y de cursada "Razonamiento y Resolución de Problemas" (RRP) e "Introducción a la Lectura y Escritura" (ILEA) con una duración total de 64 horas cada una, a desarrollarse en un cuatrimestre y con una carga horaria semanal de 4 horas.

La propuesta contempló que el estudiante asumiera su condición de "alumno" una vez que iniciara la carrera, es decir que tuviera un carácter de alumno pleno. En esta nueva definición, el alumno podía rendir finales, aprobarlos, promocionar y presentar equivalencias. Era su obligación cursar y aprobar estas materias regulares en todas las condiciones previstas por la normativa del régimen de estudios.

**El cuarto ingreso (2012): *Normalización de la UNRN y el comienzo del debate sobre el ingreso en los órganos colegiados de gobierno. Descentralización.* Norma: CDyVE Nº 001/11.**

Cabe destacar que en el mes de julio del año 2011 asumieron las primeras autoridades electas y se constituyeron los órganos colegiados de gobierno para el período 2011/2015. La importancia y sensibilidad de las cuestiones inherentes al ingreso quedó reflejado en el hecho de que la primera norma aprobada por el Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil en su primera sesión desarrollada en septiembre de 2011, fue justamente la que estableció los lineamientos para el ingreso 2012 a la UNRN.

Como puntos centrales, reflejados en la Resolución CDyVE Nº 001/11, se continuó con el enfoque anterior del dictado de las asignaturas con exigencia de aprobación durante el primer año. Asimismo se implementan las instancias de exámenes voluntarios en los meses de octubre, noviembre, diciembre y febrero; así



como también se promovió el dictado de cursos intensivos de ILEA y RRP en el mes de febrero.

Un hito de este periodo es la realización de concursos públicos de oposición para los cargos de profesores ILEA y RRP.

En función de la complejidad de la oferta académica de la Universidad –carreras con cupo, ciclos de complementación curricular virtuales y presenciales, carreras a término, ciclos superiores u orientados de Ingeniería- y de la historia académica de los estudiantes, el abanico de opciones para su aprobación fue amplio: alumnos exceptuados de rendir y aprobar estas asignaturas (homologación por equivalencia), alumnos que elegían rendir "exámenes libres" durante fechas especiales; cursado de un módulo intensivo y optativo durante el mes de enero para luego rendir los exámenes en el mes de febrero; cursado de una o ambas en el primer cuatrimestre de la carrera, realización de actividades de tutoría y consultas para quienes no aprobaran una o ambas asignaturas, permitiéndose en algunos casos el cursado de materias específicas de la carrera.

Un aspecto fundamental de la norma es que habilitó la descentralización de la gestión de las actividades: la norma estableció que cada Sede sería la encargada de su desarrollo de las actividades, con independencia y posibilidad de introducir modificaciones, atento a los requerimientos de carreras específicas.

**El quinto y sexto ingreso (años 2013 y 2014). *Divergencias en torno a la calidad de ILEA y RRP ¿curricular o extracurricular? ¿Requisito para pasar a segundo año o asignatura del plan de estudios?***

**Normas: Resolución CDEyVE N° 40/12. Acta de la Sesión Extraordinaria del CDEyVE 26/06/13 (Choele Choel)**

En el año 2012, la Secretaria de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (SDEyVE) presentó al Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil un proyecto con lineamientos generales para la organización de las actividades académicas de acceso de los ingresantes 2013, que fue aprobado por Resolución CDEyVE N° 40/12. Esta propuesta mantuvo el carácter curricular de las asignaturas ILEA y RRP, ampliando en la definición de algunos lineamientos para las carreras con cupo. En líneas generales, la propuesta se asemejó mucho a la definida el año anterior.



Tanto para el caso de ILEA como de RRP, se sugirió una organización que se vincule a la carrera: para ILEA, que responda a tramos diferenciados (un primer tramo general y otro de articulación con las diferentes áreas disciplinares y/o carreras); para RRP, orientada a la resolución de situaciones problemáticas aplicadas y en relación con la carrera elegida.

En el año 2013, en Sesión extraordinaria, el CDEyVE aprobó los Lineamientos Generales para el ingreso 2014; los cuales propusieron la continuidad de la política de acceso de la UNRN que desde 2009 incluyó implementar actividades que posibiliten el ingreso exitoso de nuevos estudiantes a los estudios universitarios.

Estos lineamientos ratificaron entonces la necesidad de una formación curricular común en las habilidades de lengua y escritura académica y razonamiento y resolución de problemas, "hasta tanto éstas se desarrollen plenamente en el secundario e incorpora prácticas universitarias de estudio, pudiendo hacerse efectiva la orientación requerida por disciplinas o áreas de estudio en contenidos o habilidades específicas".

Tanto en la Resolución CDEyVE N° 040/12 que regulo el ingreso 2013, como en los Lineamientos Generales para el Ingreso 2014, se indicó que cada carrera podía disponer el dictado de ILEA y RRP previo al inicio del ciclo lectivo (cursado intensivo) y/o en el primer o segundo cuatrimestre del primer año. Se estableció asimismo que en caso de no mediar una modificación de los planes de estudio en la que constará una propuesta para reemplazar estas asignaturas las mismas continuarían considerándose asignaturas curriculares, en virtud de lo cual "strictu sensu" no se trataba de un pre-requisito de ingreso (salvo en el caso de las carreras con cupo, en las que se mantuvieron como pre-requisitos de aprobación para el ingreso).

Asimismo, se estableció que, dado que las asignaturas ILEA y RRP integran los planes de estudios, es atributo y responsabilidad de cada carrera definir sus contenidos y régimen de correlatividades. Pero además, se autorizó a que cada carrera pudiera establecer pre-requisitos de ingreso, de carácter obligatorio o voluntario, no selectivos, con carácter nivelatorio. Estos, deberían dictarse previo al inicio del ciclo lectivo y podrían ser de carácter disciplinar, de introducción a la vida universitaria o de técnicas de estudio.

**El séptimo y octavo ingreso (años 2015 y 2016). La "rutinización" del ingreso. Descentralización y pérdida de objetivos comunes.**

El ingreso de la Universidad en el año 2015 se ratificó la estrategia general, asumida desde el año 2014, de otorgar a las Sedes y Escuelas la facultad de organizar y dictar las asignaturas Introducción a la Lectura y Escritura Académica (ILEA) y Razonamiento y Resolución de Problemas (RRP), como así también la realización de actividades complementarias tales como la implementación de módulos introductorios a la vida universitaria y a los contenidos específicos de cada una de las carreras.

Atendiendo a esta normativa en este periodo trece (13) carreras modificaron sus planes de estudio previendo o eliminando actividades introductorias o nivelatorias que pueden agruparse de la siguiente manera:

- Carreras que eliminaron una de las materias: La Licenciatura en Paleontología eliminó una de las materias del ingreso (ILEA), aumentando la carga horaria correspondiente a la otra: (Resolución CDEyVE N° 068/14)

Carreras que incorporaron asignaturas en las que se introducen contenidos vinculados a la carrera propiamente dicha (Odontología: Resolución CDEyVE N° 119/14: Incorpora "ILEA e Introducción a la Odontología"), a la vida universitaria o contenidos transversales a la formación (Tecnatura Superior en Control de Sanidad y Calidad Agroalimentaria: Resolución CDEyVE N° 120/14).

- Carreras que organizaron el dictado virtual de las asignaturas "ILEA y TIC" como fue el caso de la Tecnatura Superior en Sanidad y Calidad Agroalimentaria que modificó su modalidad de dictado de "semi-presencial".

- Carreras que eliminan ambas asignaturas: Otras propuestas de modificación consistieron en la eliminar ambas asignaturas como fue el caso de Lic. en Ciencias Antropológicas de la Sede Andina, la cual en reemplazo de ILEA implementó un taller anual de lectura y comprensión de textos.

- Carreras que modificaron el plan de estudios, pero no modificaron el ingreso como es el caso de Ingeniería Agronómica de la Sede Atlántica.

- Carreras que implementaron el dictado intensivo en febrero: En las carreras de la Escuela de Economía, Administración y Turismo, y de Producción, Tecnología y Medio Ambiente de la Sede Andina, se comenzó con el dictado de manera presencial y con modalidad intensiva las asignaturas ILEA y RRP durante el mes de febrero. Se trata de 8 carreras en total: 3 ingenierías, 2 profesorados, 2 tecnicaturas y una licenciatura. Se habilitaron a estos efectos turnos de exámenes especiales para esas asignaturas.





▪ El resto de las carreras, siempre en referencia al mismo periodo, no realizó modificaciones en las formas de ingreso y mantuvieron el dictado de las asignaturas ILEA y RRP tradicionales en la modalidad de ingreso y/o nivelación.

En el año 2016 se observó (tras realizarse un análisis de las acciones impulsadas por cada carrera) que si bien la descentralización había sido beneficiosa en tanto cada una de las carreras pudo realizar una propuesta específica orientada a la disciplina, más de la mitad de las estas (el 58% ) no desarrolló en el periodo ningún tipo de actividad nivelatoria, de orientación o articulación.

En síntesis, tomando el total de las carreras puede indicarse que el 24% de ellas realizaron algún tipo de actividad introductoria a la vida universitaria (módulos o charlas/presentaciones), en las que se presentaron los distintos servicios para estudiantes, información sobre los trámites a realizar, organización de las carreras, método de estudio, etc.

#### **El noveno y décimo ingreso a la UNRN (años 2017 y 2018). *La búsqueda de un nuevo rumbo común.***

En este periodo la UNRN recuperó el debate de la problemática del abandono en el primer año de la carrera y retomó la iniciativa para mejorar sus políticas de ingreso. Tal como se ha mencionado anteriormente y tal cual se destaca en distintos documentos institucionales (p.e. en la autoevaluación institucional del año 2016) a partir del año 2013, tras otorgarse la facultad a cada Sede, Escuela y Carrera para regular sus actividades de ingreso, la Universidad perdió gradualmente la visión global de la temática.

A partir del año 2017 se comenzaron a desarrollar acciones tendientes a repensar el ingreso y a elaborar diagnósticos que repercutieran luego en la implementación de actividades concretas. En ese camino cabe mencionar:

- 1.- Desarrollo de una Red Social para ingresantes (con resultados subóptimos según los objetivos previstos),
- 2.- Incorporación de secciones de Ingreso y Permanencia en la estructura orgánico funcional de las Sedes,
- 3.- Cobertura a través de concurso público de oposición y antecedentes del Departamento correspondiente al Rectorado,
- 4.- Desarrollo del Programa Nexos de articulación con la escuela Secundaria,

- 5.- Realización de reuniones con docentes de primer año de todas las Sedes,
- 6.- Realización de una convocatoria para que cada carrera (sumándose posteriormente las Secretarías Académicas de Sede) pudiera presentar propuestas a ser financiadas por la SDEyVE (en torno a ejes tales como habituación a la vida institucional, introducción a la carrera, preparación para estudios superiores, acompañamiento de ingresantes, entre otros),
- 7.- Realización de relevamientos y posteriores análisis en relación a la perspectiva de los/las docentes, directores de carrera y estudiantes sobre la problemática del abandono, etc.

Como resultado de este nuevo impulso se vislumbra un amplio campo de desafíos institucionales, tales como:

- a.- resolver la situación de las cursadas masivas que no garantizan óptimas condiciones de enseñanza y aprendizaje;
- b.- analizar los planes de estudio en lo concerniente a la adecuación gradual de los niveles de complejidad de sus contenidos;
- c.- analizar la pertinencia de RRP e ILEA en la currícula;
- d.- programar distintas bandas horarias;
- e.- fortalecer la formación docente;
- f.- potenciar la articulación con la escuela secundaria;
- g.- generar espacios al interior de cada carrera para que los docentes puedan debatir ;
- h.- acordar modalidades pedagógicas y didácticas que revistan en una mayor retención y egreso de los estudiantes, entre otros.

En esta última etapa también se manifestó la inquietud sobre cómo fortalecer un sistema de ingreso que contemple a la institución en su conjunto, sin perder de vista las particularidades de cada Sede, Escuela y Carrera. Del análisis de las actividades desarrolladas por cada carrera (principalmente de los relevamientos realizados desde 2016 a la actualidad) se desprende que las tácticas y estrategias adoptadas, vistas en conjunto, abordan el grueso (por no decir todas) de las variables que la bibliografía sobre el tema del abandono universitario indican como condicionantes y causales de este fenómeno. Pero el mapa es diverso y complejo: hay carreras que desarrollan múltiples acciones, y otras en las que estas son escasas.



Tanto en 2017 como 2018 las carreras de Medicina Veterinaria, Odontología, Kinesiología y Fisiatría y Arquitectura (esta última comenzó su funcionamiento en 2018) desarrollan cursos previos al inicio del dictado de las asignaturas del primer semestre. Mientras que en una línea similar, la carrera de Contador Público realizó modificaciones a su plan de estudio para incorporar en el primer semestre una serie de asignaturas que tienen un carácter introductorio y de asimilación de contenidos de modo gradual (de menor a mayor complejidad).

Otras carreras apelan al dictado intensivo de RRP (en algunos casos con la incorporación de breves módulos introductorios a la carrera y a la vida institucional) durante el mes de febrero, tal como las pertenecientes a las Escuelas de Producción, Tecnología y Medio Ambiente y Escuela de Economía, Administración y Turismo de la Sede Andina. Por su parte las carreras integrantes de la Escuela de Humanidades y Estudios Sociales (AND) de dicha sede realiza actividades relacionadas a la introducción a las carreras, lo que incluye instancias de entrevistas con los ingresantes.

Cabe destacar que a inicios del año 2018, tras la realización de una convocatoria de la SDEyVE para la presentación de proyectos vinculados a actividades del ingreso, dieciséis (16) carreras de las cuarenta y cinco (45) de ciclo corto o largo presencial participaron de la misma y obtuvieron financiamiento. Como puede observarse, a pesar de contar con un incentivo presupuestario, más de la mitad del total de carreras de ciclo completo no realizaron la solicitud.

Las carreras de Licenciatura en Sistemas, Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría, Ingeniería Agronómica, Contador Público, Licenciatura en Comunicación Social, Licenciatura en Ciencias del Ambiente, Abogacía, Profesorado de Nivel Medio y Superior en Biología, Licenciatura en Ciencias Antropológicas, Licenciatura en Letras, Profesorado en Lengua y Literatura, Medicina Veterinaria, Licenciatura en Criminología y Ciencias Forenses/ Licenciatura en Artes Visuales, Licenciatura en Geología y Licenciatura en Paleontología, obtuvieron de esta forma financiamiento para el desarrollo de diversas acciones (talleres adicionales de química o producción audiovisual, salidas de campo con ingresantes, jornadas de esparcimiento e intercambio, entre otras).



### **Perspectivas 2019 y 2020: el onceavo y doceavo ingreso a la UNRN:**

Si bien el ingreso 2019, y el correspondiente al año 2020, se encuentran fuera del periodo de análisis de la presente tesis, cabe señalar que en el mismo se profundiza la tendencia a repensar y fortalecer una política global de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras. En la sección de las conclusiones del presente trabajo se retomará este tema.

### **(b) Formas de revisión de la normatividad**

Atento a los alcances y funciones otorgadas por el Estatuto de la UNRN, el Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (denominado a partir de la reforma estatutaria del año 2017 como Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil) es el órgano colegiado habilitado para la planificación y elaboración de las pautas y temas de ingreso. Mas allá del tratamiento en dicha órbita reseñado en el inciso anterior, no se hallaron mecanismos institucionales de revisión de la normativa del ingreso (p.e conformación de comisiones ad hoc u otros mecanismos)

Es loable sostener que la falta de iniciativa, a partir del año 2014, por parte del Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil en torno a la problemática del ingreso, obedezca no tanto al tema en particular sino a cualidades del propio funcionamiento de los órganos colegiados, tal como se indica en el informe Final de la Evaluación Externa:

En el Informe de Autoevaluación se admite que, en el funcionamiento de los Consejos, se manifiesta la presencia de una cultura institucional que responde principalmente a las iniciativas del Rectorado razón por la cual la actividad parlamentaria es limitada. En efecto, los consejeros centralmente tratan proyectos promovidos por el Rectorado y acordados con los Vicerrectores y, en escasas oportunidades, otros promovidos por las Sedes. Esta situación fue corroborada durante la visita en las reuniones con los consejeros (Informe Final Pares Evaluadores, 2017, pag.12)



### **(c) Modificaciones estatutarias que impactan en la forma de gobierno del ingreso**

El Estatuto de la Universidad Nacional de Río Negro fue modificado en cuatro oportunidades: años 2012, 2013, 2014 y 2017. En esencia, los artículos vinculados al tema del ingreso no sufrieron modificaciones substanciales. Puede sostenerse que el Estatuto vigente preserva en los artículos que se citan a continuación los lineamientos generales existentes desde la aprobación del primer Estatuto, a saber:

ARTÍCULO 4º.- La Universidad Nacional de Río Negro sostiene que la educación superior es un bien público y un derecho humano, individual y social, que es un deber del Estado desarrollarla y que no puede estar sujeta a mercantilización. ARTÍCULO 5º.- La Universidad Nacional de Río Negro es una institución comprometida con el derecho a aprender, por lo que abre sus puertas a quienes tengan interés en cursar estudios universitarios y realicen el esfuerzo necesario para avanzar con éxito en las actividades que emprendan, garantizando a su alumnado los principios de gratuidad y equidad establecidos por la Constitución Nacional

ARTÍCULO 7º.- Son objetivos específicos de la Universidad Nacional de Río Negro:

viii. Propender a la articulación con otros niveles de enseñanza en la provincia de Río Negro y con las universidades argentinas para un mejor cumplimiento de sus fines y brindar mayores posibilidades al estudiantado de la región. Difundir y organizar la enseñanza práctica, la docencia libre, los seminarios, talleres o congresos, promoviendo la actualización permanente, la divulgación de autores y artistas nacionales y la articulación educativa con las producciones y prácticas de la comunidad.

xv. Implementar una política de distribución de becas y de retención de la matrícula favoreciendo la igualdad de oportunidades del estudiantado, la equidad para el ingreso, la continuidad y el egreso del estudiantado con vocación y empeño académico, que tenga en cuenta sus necesidades desde una perspectiva socioeconómica y de género, especialmente aquellas que tienen que ver con sus ciclos vitales y sus responsabilidades de cuidado de personas dependientes, estén o no a su cargo.



ARTÍCULO 25º.- Son competencias del Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil:

ii. Definir las estrategias de docencia, extensión y vida estudiantil de la Universidad, las metas plurianuales y el Plan Operativo Anual de docencia, extensión y vida estudiantil, con los resultados esperados, con base en la política que establezca la Asamblea Universitaria.

iii. Proponer instrumentos y medidas de política institucional de articulación con el nivel de enseñanza media provincial y el sistema universitario nacional.

v. Aprobar las políticas de ingreso, permanencia y promoción de las/los estudiantes a las carreras de grado y posgrado, incluidas las normas sobre regularidad en los estudios que establezca el rendimiento académico mínimo exigible para mantener la condición de estudiante regular.

### **2.1.2 Gobernabilidad**

Dentro de la estructura de *governance* de la UNRN las atribuciones conferidas a los órganos unipersonales de gobierno (Rector y Vicerrectores) son sumamente amplias y de gran relevancia. En el presente apartado se analizan las características de la aplicación efectiva de dichos atributos en torno a las políticas de ingreso y permanencia durante el primer año de las carreras, haciendo foco en lo relativo a la capacidad gerencial. Se considera que una vez definido el marco normativo analizado en la sección anterior, el rol de las autoridades es preponderante para el cumplimiento, o no, de los acuerdos alcanzados en los órganos colegiados (Consejos Superiores).

#### **(a) Eficacia o capacidad gerencial de las autoridades en torno al ingreso**

En el caso de las Universidades en general, y en la UNRN en particular, la capacidad gerencial puede analizarse a través de observar las características que adquiere el proceso administrativo (planeamiento, la organización, la dirección y el control) llevado a cabo y dirigido por quienes ostentan la legitimidad y autoridad para tal función. De acuerdo a la estructura de gobierno de la UNRN, quienes desarrollan funciones de la alta gerencia vinculadas al ingreso son: El Rector, los Vicerrectores de Sede, los Secretarios/as y Subsecretarios, quienes tienen la legitimidad y atributos

establecidos estatutariamente como órganos unipersonales de gobierno; mientras que la Gerencia de Nivel Medio se realiza en la estructura orgánico y funcional mediante los agentes que ocupan categorías del tramo superior 1, 2 y 3, a saber Directores/as Generales, Directores/as y Jefes/as Departamentales del escalafón nodocente. Completando el esquema la gerencia de Primer Nivel es llevada a cabo por los/as agentes de categorías 4 y 5 (en rol de responsables de sección), quedando el nivel operativo para el personal de apoyo de categorías 6 y 7 o personal que desarrolla actividades mediante contratos de locacion de servicios u otros sistemas de contratación (por ejemplo orientadores/as vocacionales o tutores).

En tanto que el órgano colegiado que entiende sobre la temática, el Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, interviene principalmente en la etapa de planificación, y posteriormente, al integrar los miembros de dicho consejo la Asamblea Universitaria que entre otras funciones da tratamiento a la memoria anual, actúa de esta forma indirecta en la tarea de control.

Cabe señalar que las autoridades mencionadas (Rector, Vicerrector y Secretarios/as y Subsecretarios) son quienes se ubican en la cima de la cadena de mando, la cual es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, especificando quién reporta a quién (Robins y Coulter, 2010).

La cadena de mando incorpora los conceptos de autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad hace referencia a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga, en el caso de las UUNN la legitimidad emana del sistema de gobierno, y puntualmente en el caso de la UNRN del voto ponderado de todos los claustros. Por tanto, la alta gerencia, en este caso las autoridades electas mediante el sufragio de la comunidad universitaria, tienen la autoridad de hacer el trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. La ordenes que emiten las autoridades generan en los agentes nodocentes la obligación de realizar las tareas asignadas. Esto está plasmado tanto en el Convenio Colectivo que regula la actividad, como así también en diferentes normativas institucionales. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. El tercer concepto, el principio de unidad de mando, establece que un agente debe reportarle sólo a un gerente.

Sobre este último aspecto cabe destacar que en el desarrollo de algunas de las actividades de ingreso y permanencia analizadas se evidencia que si bien era claro el rol de la alta gerencia (Rector y su gabinete), suelen generarse algunos "ruidos" en la transmisión de las indicaciones, atento a que en las Sedes se replica la estructura del Rectorado, a saber: Vicerrector-Secretarios-Directores-Jefes Departamentales. La dificultad surge una vez definidas las políticas, sea a través de los órganos colegiados o unipersonales de gobierno (del Rectorado), dado que la aplicación en las Sedes dependerá del grado de acuerdo que sobre estas políticas se haya alcanzado. Cabe destacar que todo ello acontece a su vez en el marco de un sistema electoral de lista única y completa (es decir que los vicerrectores/as y el Rector/a integran indefectiblemente un mismo espacio político, dicho de otra manera: no puede haber un vicerrector/a que pertenezca a otra lista independientemente de si haya obtenido en tal o cual Sede una mayor cantidad de votos que la lista que haya ganado la elección en términos generales).

Con lo expresado hasta aquí se pretende que haya quedado en claro que las autoridades en su rol de gerentes de primera línea, no realizan las tareas por si mismos sino que coordinan y supervisan las actividades de los colaboradores en vistas al cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado.

Siguiendo con Robins y Coulter (2010), puede sostenerse que realizar eficaz y eficientemente la tarea gerencial requiere que los colaboradores logren los objetivos ellos mismos, sin que esto implique que los gerentes dejen de ser los responsables finales.

El gerente debe dirigir para crear, orientar y coordinar un equipo de trabajo al cual debe mantener unido a través de mecanismos que avancen en motivar y comprometer a los integrantes del mismo. Bregando por instruir y capacitar a los integrantes, y redistribuyendo la carga de las tareas.

En el caso analizado, una vez que se definen las acciones en torno al ingreso, sea por parte de las autoridades, en su calidad de órganos unipersonales de gobierno o bien una vez que el Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil las ha delineado, se pone en funcionamiento la cadena de mandos para dar cumplimiento a las mismas. Sin embargo, por las características de las Universidades como organización compleja señaladas en el apartado del marco teórico, la cadena de





mando se encuentra atravesada y vinculada con la estructura disciplinar que estructura la Universidad. En este sentido, cada carrera y área disciplinar no necesariamente responde y obedece a las directivas establecidas por las autoridades, en tanto las mismas poseen grados de autonomía (lo que incluye no solo a los lineamientos que establezca el director/a de la carrera sino también a las decisiones derivadas del funcionamiento de los Consejos Asesores de cada una de ellas).

### **2.1.3 Toma de decisiones**

Un aspecto central para el análisis de la toma de decisiones en una organización es el vinculado a la disponibilidad de información de calidad sobre la cual se asientan las definiciones.

#### **(a) Disponibilidad de información para la toma de decisiones**

En el caso de la UNRN cabe destacar el rol de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) la cual es un área de gestión que depende, de acuerdo a la estructura orgánica y funcional de la UNRN, directamente del Rector. La misma está presente en el Estatuto, incluso desde su primera versión, pero fue puesta en funcionamiento a partir del año 2013.

Tal como se señala en la página Web de la Universidad, dicha oficina

es la dependencia técnica y profesional que asiste al Rector y al Consejo de Programación y Gestión Estratégica en las cuestiones vinculadas con la autoevaluación institucional permanente y evaluación externa. La misma dictamina sobre los procedimientos a utilizar, las comisiones centrales y de Sedes destinadas a llevar a cabo los procesos de autoevaluación y sobre los manuales de intervención, realizando el seguimiento de las recomendaciones que de aquellas acciones deban seguirse.

La OAC supervisa la utilización de buenas prácticas institucionales para la mejora continua de la calidad, gestiona los reglamentos destinados a llevar a cabo la evaluación docente, administra el sistema de evaluación institucional y acreditación de la calidad de los programas de docencia de grado y posgrado, tanto los impuestos por las normas nacionales, como a los que voluntariamente la institución acuerda con organismos internacionales especializados en la materia.

La OAC asiste además en la sustanciación de concursos docentes, administra el sistema de información estadística universitaria y la construcción de indicadores, elabora estudios para la planificación estratégica de la Universidad, controla la calidad de sus propios procesos a fin de mejorar continuamente la calidad y la precisión de la información.

La OAC produce informes periódicos sobre diferentes problemáticas de la institución, y en lo que respecta al ingreso y la permanencia elabora análisis de desempeño académico de los/las ingresantes.

Por otra parte, dentro de las funciones del Departamento de Ingreso y Permanencia, establecidas en la estructura orgánica y funcional, compete a dicho departamento la producción, además de funciones de administración de acciones, de información estadística y analítica, en vistas a:

Analizar la problemática del ingreso y la permanencia en la UNRN, en el sistema universitario nacional y en otros países (benchmarking). 2. Evaluar los resultados de las actividades de la Sede en relación al ingreso a la Universidad y la permanencia de los alumnos (...).6. Evaluar las políticas, estrategias y acciones de retención de alumnos. 7. Colaborar con la Oficina de Calidad en el análisis cuantitativo y cualitativo de las problemáticas del ingreso y la permanencia. 8. Realizar monitoreos y estudios de las trayectorias de las cohortes a partir de los historiales académicos. (fuente: Estructura Orgánica y Funcional UNRN)

Las principales fuentes de información que utilizan dichas áreas provienen esencialmente de la base censal existente en Sistema de Gestión de Alumnos –SIU GUARANI-, sobre los cuales se aplican herramientas orientadas a la minería de datos.

Dicha base censal ha sufrido algunas modificaciones en tanto gradualmente se fueron reduciendo la cantidad de campos obligatorios en el formulario de inscripción a la institución a fines de simplificar el registro de los recién llegados. En los últimos dos años se consideró que dicha decisión atentó contra la calidad y alcance de los datos relevados, y se pretende, al momento de la realización de la presente tesis, optimizar el formulario para poder recoger más y mejor información acerca de la población. A la vez, se diseñaron mecanismos para realizar actualizaciones de los datos que los



estudiantes completaron oportunamente (p.e restringiendo tramites académicos hasta tanto los/las estudiantes no actualicen su información censal)

#### **2.1.4 Estructura**

##### **(a) Características y grado de funcionalidad de la estructura orgánico funcional relativa al ingreso.**

La estructura es la forma que adquiere una organización de acuerdo a la distribución y división de tareas entre los miembros que la componen, de manera de lograr la coordinación de las mismas.

Incluye entender a las organizaciones en su carácter de sistemas que deben tener la cualidad de integralidad, en tanto los elementos que la integran deben articularse, relacionarse e integrarse de manera tal que cualquier cambio en alguno de estos elementos constitutivos afecta al resto de los componentes y en definitiva al conjunto de la organización.

Tal como afirman Robins y Coulter (2010) las organizaciones no tienen idénticas estructuras, sino que influyen diversos factores (como por ejemplo el tamaño, ubicación geográfica, etc.).

Estos autores señalan dos grandes modelos organizacionales: La organización mecanicista y la organización orgánica. Puede sostenerse que la UNRN tiene una forma de organización mecanicista, dado que tiene una forma rígida y controlada que se regula por normas y procedimientos, con un alto grado de formalización, con tareas estandarizadas, entre otras características. Sin embargo en lo relativo a las acciones de ingreso analizadas, pueden hallarse también características de las organizaciones orgánicas, tal como cierta flexibilidad, estructuras adaptables, empleados altamente capacitados, por lo tanto con una autonomía relativa en la toma de decisiones de los quehaceres diarios.

Estos modelos incluyen también distintos diseños organizacionales. Así se encontrarán con diseños "comunes" asociados a un tipo de modelo mecanicista y con diseños "contemporáneos" asociados a los modelos orgánicos. Los diseños comunes o tradicionales parten de estructuras mecanicistas, que pueden ser simples, funcionales o divisionales; mientras que los diseños contemporáneos o No tradicionales se asientan en estructuras orgánicas e innovadoras, que no siguen necesariamente los

principios que rigen el diseño tradicional, y se clasifican en de acuerdo a sean por equipos, matricial y de proyectos u organización sin límites.

En definitiva, en las experiencias analizadas puede señalarse que se mezclan características de los modelos y diseños organizacionales señalados. Con respecto al diseño común o tradicional puede indicarse que los proyectos se estructuran a través de las divisiones (direcciones, departamentos, etc.), pero al mismo tiempo se guían por los principios de equipos, matricial y de proyectos en los que participan distintas áreas de gestión, como así también otros actores tales como docentes, directores/as de carrera, estudiantes avanzados, etc.

En lo relativo a la estructura orgánica y funcional es preciso señalar que la cobertura del cargo de Jefe Departamental de Ingreso y Permanencia<sup>4</sup> del Rectorado se realizó mediante concurso público en el mes de septiembre del año 2017, es decir ocho años después del comienzo de las actividades académicas de la Universidad. Por su parte, las secciones de ingreso y permanencia establecidas en la Estructura Orgánica y Funcional, solo se encuentra cubierta, considerando el periodo de la investigación, en la Sede Atlántica desde el mes de noviembre del año 2018, aunque la agente que ocupa tal puesto mantuvo con la UNRN una relación contractual desde inicios del mes de octubre de 2017.

Otro aspecto a señalar y destacar es que la UNRN reviste una estructura de Universidad Regional, estructura que se encuentra distribuida geográficamente y cuyos servicios ocupan el espacio a través de distintas modalidades de organización territorial. La UNRN se diseñó con una distribución limitada al espacio de la provincia de Río Negro bajo la modalidad de Sedes.

Tal como señalan Brunner y Hurtado (2011)

Uno de los casos innovadores es el de la Universidad Nacional de Río Negro creada en el año 2007. La misma desarrolla una gestión territorial de la universidad en sedes ubicadas en distintas zonas de la provincia, a cargo de vicerrectores, en lugar de decanos. Por otro lado, a semejanza del modelo de gobierno de las universidades francesas, existen tres órganos colegiados principales: el Consejo de Programación y Gestión Estratégica, el Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil y el Consejo de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología,

---

<sup>4</sup> Para ampliar información sobre dicho departamento ver Anexo II.

los cuales se replican en cada sede. En dichos consejos, la representatividad de los distintos actores de la comunidad universitaria, del gobierno provincial, los consejos profesionales y del sector productivo local varía en función del objetivo de cada consejo. Por ejemplo, mientras que los estudiantes de grado están representados en los dos primeros consejos, en el de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnológica sólo están presentes los estudiantes de posgrado. (Bruner y Hurtado, 2011, pag. 376)

La organización es por Sedes geográficas de carácter zonal, donde las Sede Atlántica abarca una localidad, la Andina comprende dos localizaciones, mientras que la Sede Alto Valle y Valle Medio comprende seis localidades en la actualidad. Cada Sede cuenta con una autoridad (vicerrector) y órganos de gobierno propio.

Dadas estas características, es fundamental lograr una articulación precisa entre las propuestas del Rectorado y su aplicación en las Sedes.

En base a las experiencias analizadas es loable sostener que los mejores resultados en la implementación de políticas de ingreso se han obtenido a través de lograr acuerdos claros en torno a los alcances y responsabilidades de cada uno de los niveles de la estructura, siendo a veces las Áreas del Rectorado la que impulsa tal o cual programa u actividad y la Sede funciona como un organismo de apoyo o a la inversa; el Rectorado realiza tareas de colaboración sobre una actividad planteada por la Sede.

### **2.1.5. Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)**

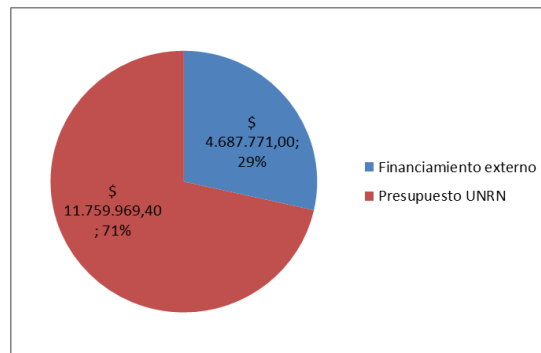
#### **(a) Fuentes de financiamiento de las actividades de ingreso.**

A partir del año 2018, tras cumplir diez años como institución, la UNRN ingreso a lo establecido por Modelo de Asignación de Pautas Presupuestarias. En lo relativo a las actividades de ingreso eso implica la posibilidad de que se reconozcan para la distribución del segundo bloque (presupuesto normativo) que establece los cálculos para la asignación de los incrementos presupuestarios, el presupuesto requerido para financiar cursos de admisión/ingreso/nivelación. Es preciso destacar aquí que el tipo de actividades que aplican para el calculo presentan cuatro requisitos, a saber: 1) ser



aprobados por Resolución del máximo órgano de la facultad o departamento; 2) Se debe tratar de cursos con evaluación como requisito para su aprobación; 3) Tener una duración mínima de 120hs; y 4) Se deberá presentar un listado con el detalle de los aspirantes que contenga: nombre y apellido, N° de DNI, fecha de nacimiento, escuela de procedencia, resultado de la evaluación y condición final (ingresante o no ingresante)

En relación al origen de los fondos (fuente interna – externa) el siguiente gráfico expone la distribución:



Fuente: PTS-TGAU estudiante Juan Cruz Boye. Tutor Juan Manuel Chironi

Se observa que una porción importante de los fondos utilizados para las actividades de ingreso y permanencia proviene de fuentes externas, lo que puede hacer peligrar (en caso de discontinuidad de los mismos) el funcionamiento de las actividades. Asimismo, atento a que en la asignación de recursos de programas de financiamiento externo se establecen los porcentajes de gastos por ítem e inciso, se limita la modificación parcial y/o total de las actividades que se someten a evaluación por parte del organismo que asigna los fondos, impidiendo de esta manera realizar ajustes durante la implementación de las acciones (p.e imposibilidad de realizar transferencias de saldos entre incisos de gastos corrientes y gastos en bienes de capital)



## **2.2 Gestión organizacional**

Se entenderá por gestión organizacional del proceso de ingreso y permanencia a los procesos de planificación, organización, dirección y control, a las relaciones y a las decisiones que se adoptan, establecen y preservan dentro del modelo organizacional.

### **2.2.1. Planeamiento de los procesos de ingreso y permanencia en el primer del año.**

#### **(a) Políticas y objetivos explícitos**

Puede señalarse que la gran mayoría de los objetivos y acciones de ingreso analizadas fueron planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde el Rectorado, más específicamente a través de la Secretaria de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, operativizadas a través de la Dirección Académica, la Dirección de Desarrollo Estudiantil, y el Departamento de Ingreso y Permanencia. En cuanto a los objetivos, en una primera etapa (2008-2011) fueron establecidos por los órganos unipersonales de gobierno (principalmente por parte del Rector Organizador y sus funcionarios), y posteriormente (entre los años 2011 y 2014) por parte del Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, para retomar desde 2014 y hasta el fin del periodo analizado en el presente trabajo (2018) a definirse los objetivos por parte de los órganos unipersonales de gobierno.

A fin de profundizar en lo antes mencionado a continuación se detallaran algunas acciones de ingreso y permanencia desarrolladas, a fin de focalizar en lo inherente a las responsabilidades en torno a la definición de las políticas y objetivos explicitados en cada momento.

#### **(a.1) Orientación vocacional:**

De la información analizada se desprende que se desarrolló una primera experiencia entre diciembre de 2013 y febrero de 2014 en las Sedes Atlántica y Andina, en donde se montaron espacios de orientación vocacional con acompañamiento profesional a aquellos aspirantes a continuar estudios superiores que encontrarán en la transición entre el nivel medio y el superior. En esa primer experiencia los/as orientadores/as no percibían remuneración, sino que las experiencias se encuadraron



en proyectos de extensión de la UNRN. Dichas actividades fueron impulsadas por grupos de docentes que por iniciativa propia desarrollaron las actividades, y contaron luego con el acompañamiento de las áreas académicas y de vida estudiantil.

Cabe señalar que al no contar con un mayor acompañamiento por parte de las áreas de gestión, y al no tomarse la temática como un problema de agenda institucional, una vez finalizados los proyectos de extensión las actividades no continuaron.

Recién a partir del mes de noviembre de 2017 y hasta diciembre de ese mismo año, y posteriormente desde fines de enero hasta fines de febrero de 2018, se implementó un segundo ciclo de talleres de Orientación Vocacional en las Sedes Atlántica, Alto Valle y Valle Medio, y Andina. En esta oportunidad todo el proceso administrativo fue impulsado por la Secretaria de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, a través del Departamento de Ingreso y Permanencia.

Según se expresa en la documentación consultada (Resolución y Proyectos NEXOS I y II de la Secretaria de Políticas Universitarias), el objetivo de los encuentros - abiertos y gratuitos- fue el de acompañar al estudiante de los últimos años de escuelas secundarias públicas y privadas y al público general interesado, en la búsqueda y desarrollo de su proyecto personal y profesional.

Para ello, se convocó a profesionales del campo de la psicología y psicopedagogía para que los estudiantes tengan la posibilidad de acceder a información y herramientas que permiten la elección de una carrera de nivel superior.

Según obra en las Memorias Académicas 2017 y 2018, durante los talleres se promovió el intercambio en temáticas como el campo laboral, la vocación, el ingreso a la universidad, la vida y los estudios universitarios, la oferta académica de la UNRN, entre otros.

Posteriormente, durante el periodo septiembre-diciembre de 2018 se implementó un nuevo ciclo de talleres de Orientación Vocacional en todas las Sedes.

Estas actividades desarrolladas fueron financiadas por el Programa Nexos: Articulación Educativa - Subprograma Universidad – Escuela Secundaria de la Secretaría de Políticas Universitarias – MEyD.

Al final del periodo analizado la actividad continúa con su implementación, lo que indica que al haberse tomado a la orientación vocacional como un tema de agenda de





las autoridades, y al haberse generado mecanismos para la obtención de financiamiento, la capacidad del programa se potenció y logró continuidad. Eso pone en evidencia que por el tipo de organización que tiene la UNRN (toma de decisiones centralizadas y operación descentralizada), el éxito de los programas pareciera depender justamente de que los objetivos se definan en los altos niveles de la cadena de mando.

## **(a.2) Programa de Tutorías.**

En líneas generales, este programa tiene como objetivo disponer de un espacio donde los docentes y alumnos, así como también alumnos avanzados e ingresantes, generen una fluida comunicación y vínculo, que les permita trabajar y dar solución a las dificultades de aprendizaje que se presentan con el fin de mejorar la calidad de los aprendizajes.

Las tutorías son un mecanismo institucional de apoyo complementario y personalizado para los estudiantes que tienen como objetivo general reducir los niveles de deserción en la matrícula estudiantil, pero especialmente se trabaja para facilitar el tránsito a la vida universitaria, mejorar el rendimiento académico y aumentar la graduación.

Dicho programa comenzó a implementarse en el año 2011, tal cual es señalado en la Memoria Académica correspondiente a dicho año. Allí se expresa que se las autoridades recomendaron implementar tutorías de ingreso consistentes en la atención personalizada por parte de los profesores a cargo de ILEA y RRP, con el objetivo de que los alumnos mejoren las oportunidades de éxito académico y se genere una mayor inclusión de los ingresantes a la universidad.

Se hizo hincapié en que la implementación de tutorías durante el ingreso y el primer cuatrimestre de las carreras también debieran formar parte de las políticas de inclusión, promoción y retención dado que favorecen el avance regular, sostienen la calidad de la formación y sustentan la política de democratizar el ingreso a los estudios superiores.

En esta primer experiencia, se otorgó a cada una de las tres Sedes recursos monetarios provenientes del Programa de Acciones Complementarias al Programa Nacional de Becas Universitarias (SPU).



También en el año 2011, desde la SDEyVE, se propuso establecer sistemas formales de tutoría de los alumnos, con el propósito de mejorar el desempeño académico, en especial para aumentar la tasa de presentación de los alumnos a exámenes finales y el número de materias aprobadas por año. Principalmente la población objetivo eran los estudiantes que no habían aprobado las materias del ingreso ILEA y RRP iniciaron la cursada de la carrera, incluso en aquellas carreras con cupo sin completar. Para ello la normativa previó que los alumnos que no hubieran aprobado ILEA y RRP debían realizar actividades de tutoría y clases de consulta para la preparación de los exámenes. Para la inscripción en las materias también estuvo previsto que se haga con la orientación de los tutores asignados por los coordinadores de carrera.

A pesar de haberse sostenido la necesidad de incrementar el impulso de estas acciones, para las tutorías 2012, al igual que en el año 2011, solo se otorgaba a cada una de las sedes un monto de PESOS CUATRO MIL (\$4.000) para compra de materiales de librería y confección de folletería, lo que expresa un escaso compromiso presupuestario para las mismas.

El tema es retomado en la Memoria Académica del año 2013, en donde se señala como objetivo que la UNRN deberá propender a hacer efectiva la articulación con la escuela secundaria en cada una de las localidades disponiendo de actividades académicas, de tutoría y de educación continua que faciliten el acceso y la permanencia de los alumnos. Estas actividades fueron financiadas también con fondos del Programa para Apoyo de las Acciones Complementarias de Becas Bicentenario de la Secretaría de Políticas Universitarias.

Continuando con el financiamiento del Programa Acciones Complementarias de la SPU se llevaron a cabo idénticas acciones en el año 2014 a través de las Secretarías de Gestión Académicas de Sede.

También se llevarán a cabo acciones de tutorías para alumnos becarios de carreras técnicas y científicas de la UNRN y se desarrollarán actividades de articulación entre la universidad y las escuelas secundarias con la finalidad de promocionar la oferta académica y los servicios estudiantiles que ofrece la universidad.

Durante el periodo académico 2015 se continuó con acciones de tutorías específicas para alumnos becarios de carreras técnicas y científicas de la UNRN. Para



ello se elaboró e implementó un Programa de Tutores Pares, a partir de la incorporación de estudiantes becarios avanzados como guías y orientadores de estudiantes e ingresantes.

En el año 2016 se continuó con el mecanismo de que alumnos avanzados brinden a alumnos ingresantes información acerca del funcionamiento de la universidad y de los recursos y sistemas de apoyo existentes además de brindar orientación académica, al igual que en el año 2017, siempre en el marco del Programa Acciones Complementarias de la SPU,

Con el propósito de evaluar la efectividad de estas tutorías, las actividades realizadas y la cantidad de estudiantes alcanzados en las mismas se realizó un relevamiento, por parte de la SDEyVE, que tuvo como resultado la presentación de informes de los tutores pares, analizando el impacto de la tarea del tutor en la dinámica universitaria del tutorando. El Programa de tutores pares alcanzó a más de 300 estudiantes.

Durante el año 2018 se diseñó, siempre en la orbita de la SDEyVE, una nueva propuesta de trabajo para la implementación del Programa Tutores Pares a implementarse en el segundo semestre de dicho año. Se contempló los distintos momentos del año calendario donde el rol del tutor par en su calidad de estudiantes avanzado, aporta al acompañamiento a los estudiantes ingresantes.

Mediante la Res. 640/18 se abrió la convocatoria a Tutores Pares para iniciar actividades durante el segundo cuatrimestre con un total de 26 becarias/os que se desempeñan como Tutores Pares en el segundo semestre del año. Del total, 10 estudiantes corresponden a la Sede Atlántica, 10 a la Sede Alto Valle y Valle Medio y 6 a la Sede Andina. La tarea del/la Tutor/a Par es reconocida con una asignación estímulo mensual, por un lapso de cuatro meses, con un valor de \$750, que son abonados en conjunto con la acreditación del monto correspondiente a la beca que percibe, con excepción de los/las becarios/as al mérito quienes llevan adelante las actividades sin percibir dicho monto.

De acuerdo al análisis, en la implementación de este programa y en la definición de los objetivos, gana centralidad la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, en detrimento de las áreas académicas de las Sedes. Incluso es preciso destacar que la implementación en las Sedes se realiza a través de las áreas de vida



estudiantil, con escasa o nula participación de otras áreas académicas. En este caso es necesario señalar que a diferencia de lo que acontece en el Rectorado en donde la Dirección de Desarrollo Estudiantil (que impulsa el programa) depende del Secretario/a de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, en las Sedes los Departamentos de Vida Estudiantil depende de la Dirección de Asuntos Académicos. Por tanto, la cadena de mando inicia en la SDEyVE, en el figura del Secretario/a, continúa con la Dirección de Desarrollo Estudiantil, y de allí hacia los Departamentos de Vida Estudiantil de Sede, dejando escasa participación a la Secretarías Académicas de Sede. Esto representa un inconveniente a la hora de producir la integralidad que debiera tener la Universidad como organización compleja, y se generan "dobles mandos que quitan potencialidad al programa. Asimismo es preciso destacar que el financiamiento para las actividades de tutorías pares provienen casi en su totalidad de la Secretaria de Políticas Universitarias a través de aplicar la UNRN en distintas convocatorias que habilitan el financiamiento de acciones de tutorías por parte de este organismo nacional.

Por otra parte, el desarrollo de Tutorías Docentes tiene un escaso desarrollo, con excepción de las acciones llevadas a cabo por algunas carreras en particular (p.e Odontología durante todo el periodo estudiado o el caso de agronomía durante un periodo acotado a un año como lo fue el 2011).

Ello a pesar de existir una normativa de Tutorías que data del año 2009 (Res URN Nº 243/09. Reglamento de Tutorías) que establece la necesidad de implementar dicha práctica, considerándola un derecho de los estudiantes y un deber del plantel docente.

La existencia de tal norma, y los lineamientos establecidos por la SDEyVE (p.e Resoluciones de convocatorias), se demuestran insuficientes para un real impacto y alcance de la práctica de tutoría. Esto pone en evidencia la falta de coordinación entre los distintos niveles que deberían abocarse al desarrollo concreto y amplio del acompañamiento personalizado de los estudiantes en general y de los ingresantes en particular.

### **(a.3) Actividades de Ingreso desarrolladas por Carreras y Secretarías Académicas de Sede.**

A partir de finales del año 2017 desde la SDEyVE se diseñaron actividades orientadas al ingreso a ser desarrolladas por carreras y Secretarías Académicas de

Sede. Se consideró a las mismas como aquellas acciones o programas desarrollados previo al inicio del dictado de las asignaturas de los planes de estudio correspondientes al primer cuatrimestre del primer año, como así también aquellas acciones desarrolladas por las Secretarías Académicas destinadas a la problemática del ingreso y la permanencia. Los ejes sobre los cuales debían versar las propuestas presentadas por las Carreras, a fin de obtener financiamiento, consideraron las actividades relevadas que varias carreras venían desarrollando en años anteriores. En la búsqueda de promover y potenciar la realización de este tipo actividades de ingreso, tras la realización de una convocatoria para la presentación de proyectos a fines del año 2017, dieciséis (16) carreras de un total de cuarenta y cinco (45) participaron de la misma y obtuvieron financiamiento. Como puede observarse, a pesar de contar con un incentivo presupuestario, más de la mitad del total de carreras de ciclo completo no realizaron la solicitud. Asimismo, se financiaron tres (3) proyectos generales orientados al fortalecimiento de las acciones y actividades de ingreso, uno por cada Secretaría Académica de Sede.

La escasa participación pone en evidencia la cuestión de la inexistencia de una cadena de mando clara, en tanto la participación en la obtención del financiamiento si bien era voluntaria podría haberse generado un acuerdo entre las autoridades a fines de poner en juego mecanismos de persuasión a fines de lograr una mayor participación, atento al carácter de política institucional que tuvo la convocatoria.

#### **(a.4) Actividades de Articulación con Nivel Medio.**

Atendiendo a los objetivos de la tesis no se analizó la totalidad de las actividades de articulación entre la Universidad y el Ministerio de Educación y Derechos Humanos de la Provincia de Río Negro, sino aquellas destinadas a los ingresantes y a estudiantes del último año de la escuela secundaria.

Dentro de las acciones conjuntas más relevantes puede señalarse que en los años 2009 y 2010 se dictaba para alumnos del último año de la Escuela Secundaria las asignaturas que por ese entonces integraban el ingreso de tipo selectivo (ILEA y RRP).

Posteriormente, a partir del año 2011 y hasta 2013 se llevó a cabo el Programa de Ingreso de UNRN en la Línea Sur. En esa ocasión la Universidad recibió una suma total de 369.000 dólares para desarrollar diferentes actividades por parte de la

Fundación Ford, lo que permitió realizar acciones vinculadas al ingreso y admisión de aquellos alumnos que habitaban en la zona sur<sup>5</sup> y estaban interesados en estudiar una carrera universitaria, generando instancias de articulación que permitieron mejorar el paso de los jóvenes del nivel medio al universitario, optimizando prácticas pedagógicas entre ambos niveles y constituyendo una base sólida para el desarrollo de diversas instancias de trabajo, discusión y análisis en beneficio de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Para ello se conformaron centros para el desarrollo de las asignaturas extracurriculares de ILEA y RRP del Ingreso a la UNRN. A las localidades de Ramos Mexía, Los Menucos e Ingeniero Jacobacci, se sumaron Valcheta, Sierra Colorada, Maquinchao y Comallo.

En el año 2017, a partir de la convocatoria de la SPU, ambos organismos implementaron el programa "Nexos" orientado a favorecer una articulación más eficiente entre la escuela secundaria, los Institutos de Formación Docente y la Universidad. Dicho programa obtuvo un financiamiento de total de TRES MILLONES DE PESOS (\$3.000.000), su principal propósito fue mejorar y fortalecer las oportunidades de las y los jóvenes del último año de la escuela secundaria para apoyar su tránsito al Nivel Superior de estudios. En este sentido, en el transcurso del año 2017 se llevó a cabo el Curso de Apoyo para la continuidad de los Estudios Superiores en 9 localidades: Viedma, Choele Choel, Villa Regina, General Roca, Allen, Cipolletti, S. C. de Bariloche, Los Menucos y Sierra Colorada, donde participaron estudiantes de 5° año de las escuelas secundarias.

Estas propuestas se planificaron, organizaron, dirigieron y controlaron desde la órbita de la SDEyVE del Rectorado, siendo escasa la participación de las áreas académicas de las Sedes.

#### **(a.5) Becas y subsidios.**

La Universidad implementa desde el año 2009 un programa de becas destinadas a aquellos estudiantes que por su situación socioeconómica ven limitada la posibilidad de iniciar sus estudios de educación superior. El Programa tiene como

---

<sup>5</sup> La región sur de la provincia de Río Negro se caracteriza por la existencia de pequeñas localidades distantes de los grandes centros urbanos. Su principal actividad está vinculada a la producción bovina y el ferrocarril es el medio prioritario de conexión entre los habitantes.

finalidad promover la igualdad de oportunidades, facilitando a los estudiantes de escasos recursos económicos, el acceso y permanencia en la Universidad.

Además del programa propio, la UNRN ha suscripto entre 2009 y 2015 convenios para la implementación del Programa de Becas Universitarias de la SPU (PNBU y Bicentenario), hasta el cambio de la gestión del Gobierno Nacional en diciembre de 2015.

Asimismo, colaboró con el ANSES para la implementación del PROGRESAR. Contemplando la totalidad de los programas mencionados se cuenta con un alto porcentaje (aproximadamente 19.23 %) de alumnos alcanzados por algún tipo de ayuda económica.

Cabe señalar que el programa de becas se ejecuta a nivel central desde el Rectorado, específicamente desde Dirección de Desarrollo Estudiantil (y anteriormente entre los años 2009 y 2015 desde el área de Vida Estudiantil), donde se realiza todo el Proceso Administrativo. Dadas las características de la estructura organizativa de la UNRN, tareas tales como el seguimiento y acompañamiento de los/las becarios debe realizarse desde cada una de las Sedes y Localidades. Sin embargo este tipo de seguimiento (sea a través de tutorías, entrevistas personales o análisis de desempeño académico) es deficiente en tanto no siempre se interpreta desde el nivel local que so pesar de tratarse de un Programa centralizado, se requiere acompañamiento operativo en los niveles más cercano a los estudiantes usuarios de los Programas de Becas.

#### **(a.6) Estructura nodocente con funciones orientadas al ingreso y la permanencia**

En cuanto a la fijación de objetivos explícitos en torno a la previsión del desarrollo de la estructura orgánico y funcional vinculada a acciones de ingreso puede señalarse que no existió durante el periodo analizado planificación específica de gestión de recursos humanos al respecto. A modo de ejemplo, cabe destacar que la cobertura del cargo de Jefe Departamental de Ingreso y Permanencia del Rectorado se realizó mediante concurso público en el mes de septiembre del año 2017, y que por su parte, las secciones de ingreso y permanencia establecidas en la Estructura Orgánico y Funcional (incorporadas en el año 2017 tras una modificación de la EOF), solo se encuentra cubierta en la Sede Atlántica desde el mes de noviembre del año 2018, aunque la persona que ocupa tal puesto mantuvo con la UNRN una relación contractual desde inicios del mes de octubre de 2017.

### **(a.7) Implementación de Introducción a la Lectura y Escritura Académica (ILEA) y Razonamiento y Resolución de Problemas (RRP)**

Tal como se ha dejado sentado en el apartado "Normatividad del Ingreso" el análisis de la implementación de las asignaturas de carácter nivelatorio ILEA y RRP presenta cierta complejidad, esencialmente por las variaciones que ha sufrido en cuanto a su modalidad y alcance. Desde el comienzo de sus actividades académicas en el año 2009 la Universidad Nacional de Río Negro implementó el dictado de las asignaturas Introducción a la Lectura y Escritura Académica y Razonamiento y Resolución de Problemas, como asignaturas extracurriculares obligatorias en una primera instancia, y posteriormente curricularizadas (con variaciones según carrera). En la actualidad coexisten diversas modalidades, en todos los casos orientadas a lograr una apropiación de los nuevos ingresantes de las prácticas de lectura y escritura y de razonamiento y resolución de problemas y matemática. Cada una de estas asignaturas tiene una carga de 64hs, distribuidas en cuatro (4) meses.

Cabe señalar que la UNRN se encuentra abocada a revisar los contenidos y modalidades de dichas asignaturas, atendiendo a que, tal cual se expresa en el Proyecto de Desarrollo Institucional UNRN 2019-2025, la institución es "Consciente de la alta deserción del sistema universitario argentino, uno de los más altos de América Latina y los magros resultados de los estudios internacionales sobre la educación media argentina, (...) ha debido a prestar mayor atención a la nivelación de conocimientos (...) en lectura y comprensión de textos" como así también en matemática.

A su vez, tal como se desprende de las reuniones de trabajo con docentes de primer año de la UNRN (desarrolladas en febrero, marzo y junio de 2018) y , surge como preocupación abordar la cuestión del dictado de estas materias de carácter nivelatorio, dado que se consideran centrales, pero insuficientes (Memoria Institucional 2018) y evidencian resultados (aprobación, desaprobación y abandono) que se ubican muchas veces por debajo del promedio del conjunto de las asignaturas de cada carrera.





Durante el periodo que incluye el ingreso de las cohortes 2009 a 2011 dichas asignaturas constituyeron el núcleo central de la política de ingreso a la Universidad, cuestión que ya estaba definida en normativas que datan del año 2008, es decir previo al inicio de las actividades académicas de la institución. Luego de la normalización de la Universidad en el año 2011, y al ganar mayor autonomía las Sedes y Carreras, la estrategia de incorporar estas dos asignaturas fue perdiendo gradualmente el apoyo inicial, no solo en tanto que constituían una herramienta para un ingreso de tipo selectivo aplicado en 2009 y 2010, sino en líneas generales en tanto mecanismos de nivelación. En torno a ellas se paso entonces de una política centralizada impulsada por los órganos unipersonales de gobierno durante la normalización, para ser luego tratado por los órganos colegiados en los años 2013 y 2014, en donde se brindo un margen mayor de libertad de acción en torno a su aplicación.

#### **(a.8) Otras acciones**

##### **-Proyecto Red Social para Ingresantes a la UNRN (REDUNI):**

A partir del mes de septiembre de 2016 por impulso de la SDEyVE, la UNRN implementó una Red Social propia, denominada Reduni, la cual fue diseñada y programada específicamente por un equipo de técnicos y alumnos avanzados de la Licenciatura en Sistemas de la Sede Atlántica (bajo la figura de Beca de Perfeccionamiento), con el objetivo de contener a los futuros estudiantes en el período que transcurre entre el momento de su inscripción y el efectivo comienzo de las clases, como así también con el fin de constituirse en una herramienta útil para aquellos que aun no han definido su carrera.

En la Reduni los ingresantes e interesados podían acceder a información sobre las carreras que brinda la UNRN, conocer el procedimiento y los pasos de inscripción, acceder a aulas virtuales en donde el estudiante refuerza los conocimientos adquiridos en la secundaria, contactarse con directores de carrera y docentes, y comenzar a conocer a sus futuros compañeros.

Además en la Reduni se difundieron las actividades deportivas, culturales y artísticas, a las que gratuitamente pueden acceder los ingresantes una vez que comiencen su carrera.



Si bien la Universidad Nacional de Río Negro, al igual que el resto de las Universidades públicas y privadas del sistema universitario, ha realizado una fuerte apuesta por la difusión de sus actividades a través de las redes sociales más populares (tal como Facebook, Twitter, etc.), el caso de la Reduni representó una innovación, dado que fue una de las primeras experiencias, tanto a nivel nacional como a nivel latinoamericano, en la que se dispone en un mismo espacio virtual de un ámbito de socialización, información y aprendizaje, con formato de red social.

Los objetivos de la Reduni fueron: Informar a los futuros estudiantes acerca de las diferentes carreras que pueden elegir en la UNRN, brindando un espacio de acercamiento a la vida universitaria y a los contenidos de las asignaturas ILEA y RRP a los aspirantes a carreras de la UNRN; aumentar el porcentaje de estudiantes que comienzan su carrera habiendo aprobado previamente las asignaturas ILEA y RRP; difundir la propuesta institucional y educativa de la UNRN; promover la articulación con el nivel educativo medio en relación al aseguramiento de las competencias de egreso; brindar un espacio para que los futuros estudiantes inicien su vinculación con la Universidad previamente al comienzo del ciclo lectivo; incrementar la cantidad de ingresantes a carreras de la UNRN; disminuir el abandono temprano de los estudiantes (aquel que se produce en el período que transcurre entre el momento de la inscripción y el inicio de la cursada); orientar a los aspirantes en la elección de la carrera; Otorgar a los estudiantes nociones básicas de metodología de estudio.

En lo relativo a la distribución de tareas y responsabilidades, le correspondió a la SDEyVE la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de la Red Social. Interviniendo para ello las áreas de Desarrollo Estudiantil y de Educación a Distancia principalmente, a la vez de recurrir al área de Alumnos. Por su parte las a las Sedes se les encomendó la tarea de difusión de las actividades derivadas de la Red Social RedUni, como así también la sincronización y adecuación de las actividades planificadas en torno al ingreso con las impulsadas por la Red Social. Otros actores fundamentales para el proyecto fueron los Directores/as de Carrera, quienes debían producir y remitir material para difundir la carrera. Indicando inserción laboral futura, campo del desarrollo disciplinar y profesional, actividades extracurriculares, etc. Dicho material se difundía en grupos cerrados por carrera al interior de la Red Social. Se buscaba que en esos espacios los aspirantes pudieran, por un lado, relacionarse con



quienes serían sus compañeros de carrera, y por el otro, con el Director/a de la misma (o quien este designara) a los fines de despejar dudas sobre el área disciplinar y que el director asimismo pueda motivar a los interesados en comenzar efectivamente a cursar.

Es preciso señalar, que al igual que en la mayoría de las acciones consignadas en el presente apartado, no operó una buena articulación entre la estructura de planificación y ejecución central, la SDEyVE, y el resto de los actores involucrados (SEDE, Carreras, etc.) Esto expresa nuevamente la particularidad de la falta de coordinación entre los distintos estamentos administrativos y políticos a través de los que se organizan las actividades académicas de la Universidad.

#### **-Reuniones de docentes de primer año**

Otra acción desarrollada, durante los meses de febrero, marzo y junio del 2018, consistió en la realización de reuniones de trabajo con docentes de asignaturas de primer año en las tres Sedes de la UNRN. En dichas jornadas se abordaron temas tales como el perfil de las y los estudiantes de la UNRN; reflexión sobre las prácticas educativas; estrategias para fortalecer la práctica docente en los años iniciales; modalidades de evaluación utilizadas; dispositivos de acompañamiento; el rol del tutor; uso de la tecnología en la enseñanza; entre otros aspectos.

Las jornadas se realizaron por segunda vez consecutiva, en el mes de junio, en las Sedes Atlántica y Alto Valle y Valle Medio.

De acuerdo a lo mencionado en la Memoria 2018, como producto de dichas instancias, atento a lo expuesto por los/las docentes participantes, emergieron una serie de desafíos y temas a ser integrados a la agenda de políticas institucionales de la UNRN, dentro de los cuales puede mencionarse:

- abordar la cuestión del dictado de ILEA y RRP, dado que se consideran centrales, pero se señala que son insuficientes.
- En las carreras que tienen una matrícula importante se requiere que las comisiones sean más chicas, para lo cual se piden más docentes.
- Valorizar y promover las experiencias de articulación entre asignaturas, en la búsqueda de presentar a los estudiantes una mejor fusión entre teoría y práctica, entre ciencias básicas y aplicadas, etc.

- Se reconoce el perfil heterogéneo de los estudiantes. Esto es muy importante, porque generalmente se lo consideras homogéneo (repetimos "el 80 por ciento proviene de hogares en donde son la primera generación de universitarios...", pero al interior de ello hay múltiples disposiciones de capitales)
- No generar falsas expectativas de lo que se aprenderá en la carrera, porque esto luego choca con el necesario nivel de abstracción de gran parte de las asignaturas.
- Realizar seguimiento de los estudiantes.
- Extender los módulos/cursos de ingreso y gradualmente hacerlos cuatrimestrales.
- Revisar los planes de estudio y prestar atención a la articulación entre los contenidos de las asignaturas.
- Articular estrategias de retención con centros de estudiantes.

#### **Cantidad de docentes que asistieron a las Primeras Jornadas**

Sede ATL: 83

Sede Alto Valle y Valle Medio: 75

Sede Andina: 77

#### **Cantidad de docentes que asistieron a las Segundas Jornadas**

Sede ATL: 42

Sede Alto Valle y Valle Medio: 41

### **2.2.2 Control de la gestión de los procesos de ingreso y permanencia.**

#### **(a) Mecanismos de control y seguimiento de planes, programas y proyectos vinculados al ingreso.**

En el nivel más general puede indicarse que los mecanismos de control y seguimiento de los planes, programas y proyectos, obedecen a las normativas propias o externas a la institución, esencialmente en torno a la utilización de recursos financieros. Eso cobra mayor relevancia cuando se trata de proyectos con financiamiento externo, que tal como se reflejó en el apartado anterior, son un porcentaje importante del total de proyectos implementados. Este tipo de proyectos de financiamiento externo establecen a su vez instancias de presentación de avances e informes, además de las rendiciones contables.

Sin embargo, más allá de lo antes señalado en torno a los aspectos financieros, no existen mecanismos regulares y sistémicos establecidos para el control y

seguimiento de las acciones orientadas al ingreso. Si existen procesos de evaluación continua no estandarizados o regulados, tal como reuniones periódicas en las que participan los responsables inmediatos de los proyectos o programas (generalmente docentes del tramo superior) con las autoridades. Dichas reuniones se generan ante trámites específicos, tal como la firma de una Resolución, y a partir de allí se realizan ajustes y variaciones a las actividades propuestas de acuerdo a las indicaciones que provienen de la cadena de mando.

Tal como puede observarse en la sección precedente (2.2.1 Políticas y objetivos explícitos), en la ejecución de las acciones no emergen con claridad los mecanismos de seguimiento y control de los programas y planes, lo cual constituye una deficiencia de los procesos administrativos vinculados al ingreso.

### **2.2.3 Evaluación académica y de gestión de los procesos de ingreso**

#### **(a) Mecanismos de evaluación explícitos**

En el nivel más general y abarcativo puede mencionarse la realización de la Autoevaluación Institucional en el año 2015, y posteriormente la Evaluación Externa regulada por la Ley de Educación Superior (año 2016). Tal como se señala en el portal oficial de la UNRN:

En 2016, la Universidad Nacional de Río Negro concretó su primer proceso de Evaluación Externa por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

La Evaluación Institucional es un proceso a través del cual se analizan las características y desarrollos de una Universidad en el marco de su misión y objetivos, con la finalidad de alcanzar un mejoramiento de la calidad, tal como establece el artículo 44° de la Ley de Educación Superior y la Resolución de la CONEAU N° 382/11, I.

El artículo 44° de la Ley de Educación Superior señala: "Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se

harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución (...) La ley detalla una doble instancia para la evaluación institucional: 1) la autoevaluación o evaluación interna concretada por la propia institución; y 2) la evaluación externa, llevada a cabo por agencias u organismos externos a la Universidad. Actualmente dicha función de evaluación externa es desempeñada por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) que también colabora con la Universidad, asesorándola durante la instancia de autoevaluación".

Este proceso dio lugar posteriormente, en los años 2018 y 2019, a la generación de un Programa de Desarrollo Institucional 2019-2025, el cual, según consta en el documento final, "se constituye como mapa de ruta esbozado para guiar a la Universidad desde un punto inicial dado -en el que se encuentra en el momento de su formulación, a partir de la autoevaluación y evaluación externa-, a uno proyectado en un plazo de seis años" (PDI, 2019, pag. 15)

Otro elemento que merece mención es el proceso de Evaluación de Desempeño Docente que la Universidad realiza anualmente desde el año 2009. "Cumpliendo con el Reglamento de Carrera Académica, con la certeza de que la evaluación es fundamental para la mejora continua y con la premisa de que la evaluación de sus docentes debe ser lo menos distanciada posible de la actividad docente para lograr un análisis más ajustado y pertinente por parte de los actores. " (Pagina Web de la UNRN)

Asimismo, a través de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) se realizan periódicamente análisis de desempeño académico de los/as estudiantes en general, y en particular de los ingresantes. Dichos informes son difundidos entre las autoridades y directores/as de carrera (y a través de estos al conjunto del plantel docente), y publicados en la página web de la institución.

## **2.2.4 Sistemas y procedimientos administrativos vinculados a los procesos de ingreso y permanencia.**

### **(a) Organización del trabajo**

El Proceso Administrativo (PI), puede entenderse como un conjunto de funciones que desarrollan todos los directivos (también llamados administradores,

gerentes) que se apoyan básicamente en el planeamiento, la organización, la dirección y el control para conseguir los objetivos de la organización a la que pertenecen, sea ésta con o sin fines de lucro.

Según Robins y Coulter (2010), el PI conlleva una serie de funciones y el trabajo de los administradores tiene sentido siempre y cuando desarrollen las mismas.

La planeación consiste en fijar los objetivos (lo que se pretende hacer) y ver la manera de lograrlos (estrategias diversas y posibles). Una vez escogidos los objetivos, se desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Por su parte la instancia de organización consiste en la asignación de tareas y responsabilidades de manera que cada persona deba saber qué hacer. Ello implica definir la autoridad, es decir quién responderá a quién y en que ámbito se tomarán las decisiones.

Mientras que la etapa de dirección implica el acto de guiar a los colaboradores para que realicen las tareas en vistas a obtener los objetivos establecidos. Para ello es de suma importancia la capacidad de liderazgo del administrador y el grado de motivación que les transmite. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están de esta forma dirigiendo los procesos.

Como se ha mencionado anteriormente, la estructura de dirección de los proyectos y propuestas ubica en la cima de la cadena de mando (alta gerencia) a los órganos unipersonales de gobierno, esencialmente en la figura del Rector, quien es asistido por la Secretaria de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (a través de la figura de Secretario/a de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil). En el rol de la gerencia de nivel se hallan los Directores de Docencia y de Desarrollo Estudiantil, mientras que en el nivel medio de gerencia se ubicaron los Jefes Departamentales.





En cuanto al Control, tal cual lo expresado por Robins y Coulter (2010), el administrador debe asegurarse que los objetivos se logren de acuerdo a lo planificado. Para ello es necesario que se implementen mecanismos de evaluación. Aquí lo importante es poner el énfasis en el seguimiento, comparación y corrección. La función final de la administración, continuando con estos autores, es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y el personal contratado, entrenado y motivado (dirección), debe existir instancias de evaluación para analizar si los procesos son acordes a lo planificado. Para bregar por asegurar que los objetivos se cumplan y que las tareas asignadas se lleven a cabo de una manera optima, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento concreto debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

Puede destacarse que del conjunto de acciones, programas y planes analizados en la presente investigación la tarea de control fue una de las más deficitarias. Esto se debe a que generalmente la gerencia alta y media deposita en las Sedes y sus agentes las tareas de seguimiento de las acciones, atento a la noción de decisión centralizada y descentralización operativa de la organización ya explicitada en secciones anteriores. Dicho de otra manera, el seguimiento de las actividades necesariamente se realiza en territorio (a nivel Sede, Escuelas de Docencia y Carrera), y quienes son los depositarios de la tarea de control no responden necesariamente a una cadena de mando clara, debido a que al interior de cada Sede se replica la estructura de la SDEyVE, estructura



que generalmente impulsa la planificación, organización y dirección. En este caso, a modo de ejemplo, cabe señalar que los departamentos de Vida Estudiantil que colaboran con las acciones de ingreso no responden y obedecen a la Dirección de Desarrollo Estudiantil del Rectorado, sino a la Secretaría de Docencia de cada Sede, y lo mismo ocurre con las secciones de ingreso y permanencia.

Este doble circuito de mando se ve reflejado, por ejemplo, en la opinión de los pares evaluadores de la CONEAU

La cualidad de organización compleja atribuible a cualquier institución universitaria, en el caso de la UNRN esta condición se intensifica por la presencia de Sedes en distintas regiones geográficas de la provincia y, en algunas de ellas, de múltiples localizaciones en ciudades distantes. En este sentido, la inserción en el territorio de la provincia de Río Negro se traduce en una dispersión geográfica que desafía de manera constante la articulación de políticas, proyectos y acciones a través de una gestión académica que promueva y sustente la integración y cohesión institucional (Informe final evaluación externa CONEAU, pag. 23).

## **2.2.5 Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)**

### **(a) Recursos humanos vinculados al ingreso**

Si se considera el personal docente, en los años 2009, 2010 y 2011, se desarrolló un ingreso común a todas las carreras, el cual estaba compuesto por el dictado de las dos materias de ingreso antes mencionadas, a saber Razonamiento y Resolución de Problemas (RRP) e Introducción a la Lectura y Escritura Académica (ILEA). Estas asignaturas eran por entonces consideradas extra curriculares. Posteriormente, las mismas fueron incorporadas en la totalidad de los planes de estudio, por lo que en sentido estricto dejaron de ser cursos de ingreso.

Atento a lo señalado en el párrafo anterior, a los fines de relevamiento, se considera la erogación presupuestaria de las designaciones docentes para estas asignaturas en los tres primeros años de vida institucional (2009-2010-2011), y asimismo todas aquellas asignaciones presupuestarias destinadas al desarrollo de acciones llevadas a cabo por las carreras, por fuera del plan de estudio, y que implicaron erogaciones extra (por ejemplo no se contemplan el dictado de módulos

introdutorios desarrollados de manera posterior a 2011 por algunas carreras en febrero dado que los mismos no implican otro gasto que no sea la propia designación anual de los docentes para otras cargas de asignatura).

Contratación de docentes para ILEA y RRP 2009-2011 (fuente: PTS estudiante Juan Cruz Boyé):

Cantidad de docentes: 34.

Sede Andina: 12.

Sede Alto Valle: 12.

Sede Atlántica: 10.

Gasto: \$306.000.-

En lo pertinente al personal nodocente es preciso señalar que la cobertura del cargo de Jefe Departamental de Ingreso y Permanencia del Rectorado se realizó, tal como ya fue expuesto, mediante concurso público en el mes de septiembre del año 2017, es decir ocho años después del comienzo de las actividades académicas de la Universidad. Por su parte, las secciones de ingreso y permanencia establecidas en la Estructura Orgánico y Funcional, solo se encuentra cubierta en la Sede Atlántica desde el mes de noviembre del año 2018, aunque la persona que ocupa tal puesto mantuvo con la UNRN una relación contractual desde inicios del mes de octubre de 2017.

En cuanto al personal temporario, lo que incluye orientadoras vocacionales, tutores pares, etc., cabe señalar que es difícil ponderar las erogaciones destinadas a tal fin considerando que no se halla una continuidad en tal rubro. No obstante cabe destacar que la mayor proporción de fondos destinados a tal fin proviene de fuentes externas de financiamiento.

### **(b) Presupuesto para acciones de ingreso**

A través de diferentes fuentes consultadas de la universidad, en la Práctica Técnica Supervisada llevada a cabo por el estudiante de la LGAU, Boye Juan Cruz (cuyo tutor fue el autor de la presente tesis), se indaga sobre los fondos provistos por la universidad para actividades de ingreso, para ello se consideraron tanto fondos propios, como fondos externos destinados a actividades específicas vinculadas al ingreso y la permanencia durante el primer año llevadas adelante entre el año 2009 y 2018. De lo datos alcanzados surge el siguiente cuadro:

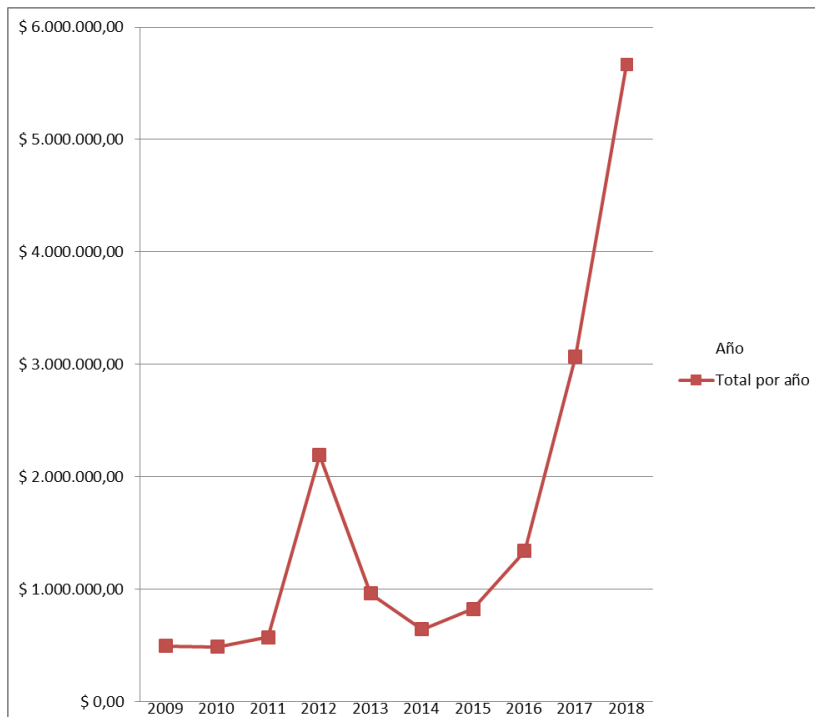


Año	Orientación Vocacional	Tutorías	Becas para Ingresantes	Actividades Ingreso por Carrera y Secretarías Académicas de Sede	Proyectos de Articulación con Nivel Medio	Red-uni	Salarios Nodocentes	Total por año
2009			\$ 390.750,00	\$ 102.000,00				\$ 492.750,00
2010			\$ 382.500,00	\$ 102.000,00				\$ 484.500,00
2011		\$ 15.000,00	\$ 454.650,00	\$ 102.000,00				\$ 571.650,00
2012		\$ 12.000,00	\$ 600.000,00		\$ 1.579.320,00			\$ 2.191.320,00
2013	\$ 20.000,00	\$ 17.451,00	\$ 902.775,00					\$ 940.226,00
2014	\$ 20.000,00	\$ 12.000,00	\$ 611.340,00					\$ 643.340,00
2015		\$ 48.000,00	\$ 775.710,00					\$ 823.710,00
2016		\$ 75.000,00	\$ 1.265.381,40					\$ 1.340.381,40
2017	\$ 225.000,00	\$ 103.500,00	\$ 1.613.427,60			\$ 500.000,00	\$ 852.500,00	\$ 3.294.427,60
2018	\$ 300.000,00	\$ 78.000,00	\$ 2.252.435,40	\$ 530.000,00	\$ 1.652.500,00		\$ 852.500,00	\$ 5.665.435,40
<b>Total por actividad</b>	<b>\$ 565.000,00</b>	<b>\$ 360.951,00</b>	<b>\$ 9.248.969,40</b>	<b>\$ 836.000,00</b>	<b>\$ 3.231.820,00</b>	<b>\$ 500.000,00</b>	<b>\$ 1.705.000,00</b>	<b>\$ 16.447.740,40</b>

Fuente: PTS TGAU estudiante Boyé, Juan Cruz. Tutor Juan Manuel Chironi

Con la información obtenida, se realizó el gráfico que se muestra a continuación, el cual permite observar de manera histórica la inversión por parte de la universidad en actividades destinadas al ingreso. Como se puede observar en el mismo, en el año 2012 hay un fuerte pico de crecimiento económico, el mismo corresponde al alta presupuestaria de los fondos provenientes de la Fundación Ford, los cuales tuvieron como destino llevar adelante el programa de ingreso en Línea Sur (entre otras actividades). Luego, a partir de 2017 nuevamente el crecimiento económico es notable hasta 2018, impulsado nuevamente por el financiamiento externo, en este caso de la SPU.





Evolución del gasto anual- Fuente PTS-TUGAU estudiante Boye Juan Cruz

Para poder tener un parámetro aún más real sobre los fondos destinados y las inversiones llevadas adelante en políticas de ingreso, se realizó un cuadro en donde puede observar la cotización histórica del dólar, valor que repercute considerablemente en el rendimiento e impacto del presupuesto en una economía fuertemente dolarizada como es la argentina. Si tomamos por ejemplo los fondos transferidos por Fundación Ford en 2012, los mismos fueron de \$390.000 dólares, con una moneda que cotizaba a \$3,83 representando la suma en pesos de \$1.493.700. Mientras que los fondos recibidos por el Programa Nexos de la SPU, TRES MILLONES DE PESOS, representan SETENTA Y OCHO MIL DOLARES en la actualidad. Es decir, hay un diferencia importante entre los valores nominales en PESOS, y su correlato en dólares.

**Cuadro: Cotización histórica del dólar en Argentina durante el periodo analizado**

Año	Cotización
2009	\$3,83
2010	\$4,01
2011	\$4,32

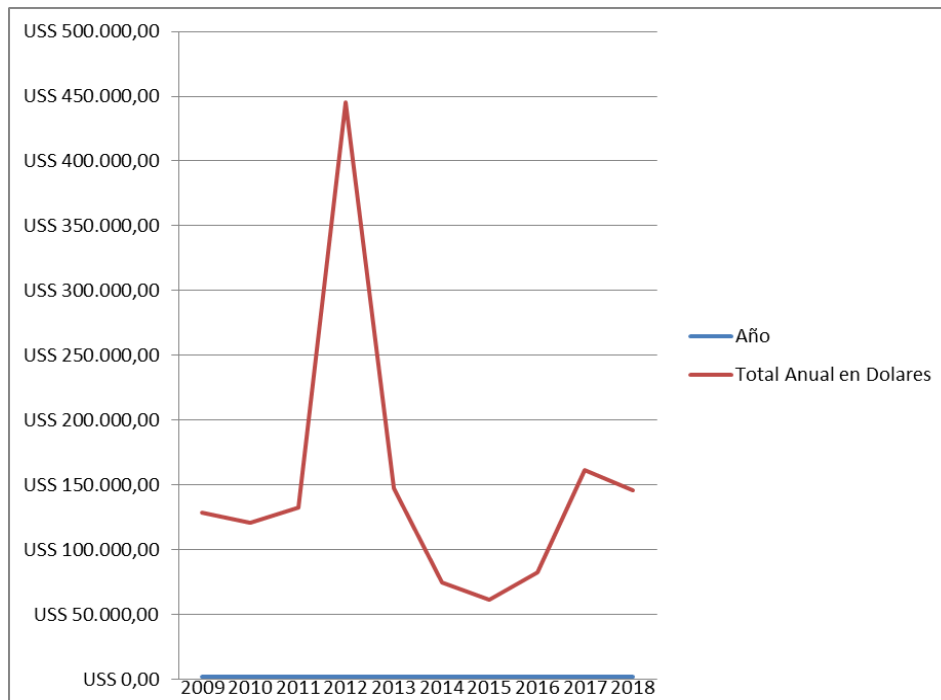
2012	\$4,92
2013	\$6,53
2014	\$8,58
2015	\$13,43
2016	\$16,30
2017	\$18,98
2018	\$38,90

En esta línea, se prosiguió a convertir en dólares los totales anuales asignados a actividades de ingreso desde el año 2009 hasta el año 2018. Puede observarse entonces el monto de los fondos destinados en pesos y su conversión a dólares de acuerdo al valor histórico de la cotización de dicha divisa en cada año del periodo estudiado:

<b>Año</b>	<b>Total por año en Pesos</b>	<b>Cotización dólar histórico anual</b>	<b>Total por año en dólares según cotización histórica</b>
2009	\$ 492.750,00	\$ 3,83	\$ 128.655,35
2010	\$ 484.500,00	\$ 4,01	\$ 120.822,94
2011	\$ 571.650,00	\$ 4,32	\$ 132.326,39
2012	\$ 2.191.320,00	\$ 4,92	\$ 445.390,24
2013	\$ 960.226,00	\$ 6,53	\$ 147.048,39
2014	\$ 643.340,00	\$ 8,58	\$ 74.981,35
2015	\$ 823.710,00	\$ 13,43	\$ 61.333,58
2016	\$ 1.340.381,40	\$ 16,30	\$ 82.231,99
2017	\$ 3.069.427,60	\$ 18,98	\$ 161.719,05
2018	\$ 5.665.435,40	\$ 38,90	\$ 145.641,01

La información provista en el cuadro se visualiza en el siguiente gráfico:





Fuente: PTS-TGAU estudiante Boye Juan Cruz

Tal cual puede observarse, el gráfico en dólares muestra una situación muy diferente a la que puede observarse en el gráfico que presenta la evolución en pesos. El pico máximo de disponibilidad de recursos, considerando la dolarización de los mismos, se produce en el año 2012, atento a que se produce una inyección presupuestaria externa y la existencia de un tipo de cambio de 1 dólar a 5 pesos. A partir de 2015, si bien ingresan importantes fondos externos (de la SPU), al producirse una escalada del dólar los mismos pierden capacidad de compra.

Esto denota que uno de los principales inconvenientes detectados al momento de indagar sobre la evolución del presupuesto y los recursos otorgados para las actividades de ingreso en el periodo 2009/2018, es la variación del tipo de cambio y la inflación. A fines de analizar la evolución de los recursos utilizados se los convirtió entonces a dólares, considerando para cada año el valor del mismo en ese momento. Atendiendo a que durante el periodo analizado el dólar paso de 3,83 en 2009 a 38,90 pesos en 2018.

Otro inconveniente detectado es que las actividades orientadas hacia los ingresantes no solo se ejecutan desde diversas áreas y departamentos al interior del Rectorado, sino que eso también tiene su correlato en las Sedes y localidades.



Entre los aspectos a señalar interesa destacar que el Plan de Desarrollo Integral 2019-2025 que la UNRN produjo durante el año 2018, menciona como uno de los ejes prioritarios y desafíos de la institución la cuestión del ingreso. Ese renovado interés se refleja en el impulso presupuestario que comienza a tener las acciones orientadas al ingreso, luego de un estancamiento en los años 2012-2016. Aunque este impulso, en un contexto de un dólar alto se ve aminorado.

De acuerdo a la tarea realizada por el practicante en el PTS, y en vistas al mejoramiento del área de ingreso y permanencia en lo relativo a su autoevaluación y desafíos a futuros, se considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- Registrar en las memorias los fondos destinados a cada una de las acciones.
- Detallar con el máximo nivel posible las actividades que se reflejan en la red programática del SIU PILAGA, a fin de que se haga más fácil el posterior análisis de las mismas.
- Producir presupuestos que no solo contemplen una comparación con los años anteriores, sino que también se coteje con la inflación y el tipo de cambio, como parámetros para percibir la incidencia real de los recursos que se obtienen.
- Proyectar un incremento del presupuesto proveniente del tesoro nacional para las actividades, dado que la sujeción al financiamiento externo puede producir el riesgo de paralización de muchas actividades en caso de que dejen de recibirse esos fondos

### **(c) Capacitación en temas de ingreso**

Durante los años 2013 y 2014 la UNRN implementó el Programa de Desarrollo Profesional para Docentes de la UNRN, el cual consistió en el dictado de ocho (8) seminarios de postgrado de 35hs cada uno. Dichos seminarios se centraron en temáticas tales como pedagogía general, didáctica general, dispositivos de apoyo y acompañamiento para los estudiantes, tics, investigación educativa, entre otros, en vistas a mejorar la formación de los/as docentes con el objetivo de mejorar los niveles de inclusión educativa.

Durante el año 2018 se remitió al Ministerio de Educación de la Nación y a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) el proyecto de creación de la Especialización en Docencia Universitaria, la cual recuperó parte de

la experiencia del Programa de Desarrollo Profesional Docente mencionado anteriormente.

Cabe destacar que las autoridades no han puesto obstáculos a la participación y autorización para el cursado de seminarios y cursos por parte de los agentes del escalafón no docente que desarrollan funciones ligadas al tema del ingreso, sin embargo no se han destinado recursos presupuestarios para facilitar la capacitación de los agentes del área.

Por otra parte, principalmente en los años 2017 y 2018, la Universidad contrató servicios de asesoría de profesionales de amplia trayectoria en temas de pedagogía y educación superior universitaria, quienes desarrollaron instancias de formación interna.

## **2.2.6 Sistemas de información.**

### **(a) Estadísticas**

Tal cual se ha mencionado en otros apartados la UNRN cuenta desde el año 2013 con una Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) la cual es la responsable, entre otras funciones, de la realización de estudios e investigaciones educativas. Dicha estructura produce regularmente análisis de desempeño académico de las cohortes, focalizándose en el primer año de las carreras. Cabe destacar que dichos informes son remitidos a las Sedes, Escuelas de Docencia y Carreras, además de tener carácter público y estar disponibles en la página web de la Universidad.

Es preciso señalar que dichos informes tienen una recepción particular en los destinatarios (directores/as de carrera, secretarías académicas, etc), en el sentido de que no suelen generar políticas concretas por parte de estos para revertir los bajos niveles de desempeño y los altos índices de deserción que arrojan.

### **(b) Calidad de los datos**

Concatenado a lo señalado en el inciso anterior, puede indicarse que una vez publicados los informes de desempeño académico emergen cuestionamientos por parte de los directores/as de carrera y autoridades de Sede en torno a la calidad de los datos utilizados. Principalmente se cuestiona que los índices de deserción se miden considerando a los nuevos inscriptos registrados en cada cohorte, y no considerando a los inscriptos a comisión. O que incluso, se si consideran los inscriptos a cada comisión





los informes no contemplan el hecho de que la totalidad de quienes se inscriben no comienzan efectivamente la cursada.

A su vez, en cuanto a la información censal relevada al momento de la inscripción a la Universidad a través del SIU GUARANI, se pone en evidencia que el haber eliminado la obligatoriedad de numerosas secciones del formulario de inscripción (en la búsqueda de que el mismo sea más rápido de completar), se perdió la posibilidad de reconstruir de manera más precisa los perfiles de las/los ingresantes.

Este esfuerzo institucional de la UNRN en torno a la producción de informes se refleja en el informe final de los pares evaluadores de la CONEAU:

Según el IA, en el segundo semestre de 2008 y en 2009 se trabajó en la capacitación e implementación de los sistemas informáticos fundamentales de la Universidad, en coordinación con el Consorcio SIU, y en la incorporación gradual de otros sistemas de desarrollo propio. En la actualidad la UNRN cuenta con un sistema de información general configurado de la siguiente manera: SIU-Pilagá (gestión económica, presupuestaria, financiera y contable); SIU-Diaguíta (gestión de compras, contrataciones y registro patrimonial de bienes); SIU-Wichi (permite análisis presupuestarios, académicos, de personal y patrimonio); SIU-Mapuche (gestión de los Recursos Humanos); SIU-Guaraní (gestión académica, alumnos); COMDOC (gestión de documentación); SIGEVA-UNRN (gestión de convocatorias y evaluación de proyectos); SAIPI (gestión del proceso de admisión de proyectos a convocatorias); Administración de Becas (gestión de las becas para alumnos); OCS-INVENTORY (gestión de activos informáticos); y OS-TICKET (gestión de incidentes vinculados a la informática.)

Asimismo, resulta importante que la Universidad, como se menciona en el IA, avance en la propuesta de implementación del repositorio digital para el manejo y seguimiento de expedientes.

Un motivo de preocupación permanente ha sido lograr que el uso de los sistemas de información responda al modo de organización de conducción centralizada y operación descentralizada por lo cual se desarrollan actividades de personalización de los recursos informáticos para hacer un aprovechamiento acorde a todas sus posibilidades (IA, p. 117). Según el IA, en las autoevaluaciones por Sedes y en las encuestas realizadas a los no docentes emerge, como uno de los principales inconvenientes, la falta de



capacitación de los usuarios para alcanzar un uso más completo y eficiente de los sistemas de información.

La UNRN posee información necesaria y suficiente referente a asignaciones y ejecución presupuestaria por funciones, programas, unidades ejecutoras y centros de costos. Aún no es posible obtener información desagregada del gasto en Docencia, Investigación y Extensión, debido a que están en proceso modificaciones de la red programática y de los procesos de operación de los sistemas informáticos pertinentes (desarrollo propio de la Universidad a través del Laboratorio de Informática Aplicada).

El sistema de gestión de alumnos SIU Guaraní es administrado de manera central por el departamento de alumnos del Rectorado en un esquema de base única que le permite gestionar la actividad académica de las Sedes mediante operación descentralizada a través de enlaces informáticos.

A pesar de los años de utilización de los sistemas del SIU, no se ha verificado un desarrollo conjunto e integral de los mismos, motivo por el cual no se ha producido la interfaz entre registros de los mismos datos.

El Área de Sistemas, en articulación con el Laboratorio de Informática Aplicada (LIA), tiene a su cargo la implementación y el soporte técnico de los sistemas de información además del desarrollo de software propio; la administración y mantenimiento del equipamiento y de la red de la Universidad incluyendo el portal de Internet; y la seguridad y la auditoría informática. Se destaca la actuación del LIA que también presta servicios a terceros obteniendo recursos propios con la participación de aproximadamente 15 alumnos que perciben becas de formación práctica.

El acceso a los diferentes sistemas y servicios informáticos se realiza a través de una red interna privada con enlaces de tecnología MPLS que interconecta las 12 ubicaciones principales, vinculadas a velocidades que han sido aumentadas progresivamente. (Informe final evaluación externa coneau, pag. 19)



## 2.3 Aspectos socio-organizacionales

Este tercer componente de la gestión institucional relativo al ingreso y la permanencia durante el primer año de las carreras se define como el sistema de significados compartidos y tácitos, que representan la forma en que los agentes de la organización perciben, piensan y reaccionan ante los diferentes contextos.

### 2.3.1 Liderazgo

#### (a) Estilos de liderazgo en los procesos de trabajo orientados al ingreso

Como se ha expresado anteriormente, el tipo de estructura de gobierno analizada, en tanto estructura regional, con conducción centralizada y operación descentralizada, complejiza el análisis organizacional. Esto implica también al estudio de los estilos de liderazgo orientados a las acciones de ingreso. El análisis implica a su vez realizar periodizaciones, atento a los cambios acontecidos en la UNRN (p.e no es lo mismo el proceso de organización que el la normalización de la institución)

Previo al análisis es pertinente realizar una síntesis de los diferentes estilos de liderazgo existentes en la bibliografía consultada. Para comenzar, siguiendo a Goleman (2005) cabe señalar que no existen tipos puros de liderazgo, sino que los líderes se apoyan en distintos estilos, incluso los mismos pueden alternarlos en una misma semana, mes o durante el desarrollo de un mismo proyecto.

De acuerdo a ello, cabe indicar que existen diferentes tipos de líderes: Los líderes autoritarios, por ejemplo, movilizan a la gente hacia una visión, mientras que los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Por su parte los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes marcapasos esperan excelencia y automanejo. Por último, los líderes "coaching" desarrollan a la gente para el futuro.

Según Robbins y Judge (2009) otro de los estilos es el correspondiente al liderazgo transformacional, el cual es mucho más que el carisma, dado que el líder inculca a sus colaboradores incluso la capacidad de criticar al propio líder. En este tipo de liderazgo, quienes lo ejercen animan a sus seguidores para que sean más



innovadores y creativos. Los seguidores buscan metas ambiciosas, que representen desafíos y estén en concordancia con la estrategia de la organización y aliados a ésta.

Si bien este tipo de liderazgo se lo pone en tela de juicio en función de si es o no sinónimo o una parte del otro, con respecto al liderazgo carismático, es válido analizar ambos para sacar conclusiones personales.

El liderazgo carismático-visionario, se compone de un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma.

Diversos autores han intentado identificar las características personales de este tipo de liderazgo. Los líderes carismáticos tienen una visión, habilidad de comunicar esa visión, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y comportamientos que están fuera de lo común.

Aun cuando un número reducido de expertos todavía sostiene que el carisma no se puede aprender, una porción importante señala que se puede capacitar a los individuos para que muestren estos comportamientos carismáticos.

Desde una concepción contemporánea, puede señalarse que la figura del líder moderno está preparado para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos.

De ello se desprende que pueden observarse, realizando una reducción, dos tipos de liderazgo: el carismático y el transformacional.

En cuanto a los líderes carismáticos, en sus rasgos distintivos, sobresale en ellos que son extrovertidos, confían en sí mismos y están orientados al logro, tienen una naturaleza alegre, interesante y dinámica.

Aunque una minoría piensa que el carisma se hereda, la mayoría de los expertos sostiene que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos. Argumentando que en este proceso de aprendizaje atraviesan por tres etapas (Goleman, 2005; Robbins y Judge 2009):

- Desarrollo de "aura" de carisma al verse optimista; esto incluye usar la pasión para generar entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, no solo con las palabras.
- Generar atracción en los demás y lograr tener seguidores.
- Optimizar el potencial de los seguidores apelando a las emociones.



En relación a la gestión institucional de los procesos de ingreso y permanencia, en consonancia con los autores revistados, puede indicarse que las acciones de ingreso relevadas, coexisten distintos tipos de estilos de liderazgo implementados, incluso alterándose durante el desarrollo de una misma acción.

### 2.3.2 Conflictos

#### (a) Naturaleza y características de los conflictos

En torno a la problemática del ingreso, puede señalarse que no se hallaron conflictos específicos y exclusivos relativos a dicha temática, sino que los mismos emanan de las características del modelo organizacional, de la gestión, o vinculados a la dimensión socio-organizativa, cuestión que también puede observarse en otras problemáticas y funciones de la organización. Tal cual es señalado por los pares evaluadores de la CONEAU, existe una tensión irresuelta relativa al tipo de estructura orgánico funcional.

Como se expresa en el IA (*informe de autoevaluación institucional*), la organización de la institución se basa en el principio de conducción centralizada y operación descentralizada ya que en las Sedes y sus localizaciones se radican las actividades sustantivas de docencia, investigación y extensión (IA, p. 117). En el Rectorado se realizan los principales procesos administrativos, como las designaciones del personal docente, no docente y autoridades, los procesos de compra y contratación de bienes, servicios y obras, las liquidaciones de haberes, el pago a proveedores y contratistas, y la generación y tramitación de expedientes para toda la Universidad.

Las dependencias de las Sedes articulan con sus homónimas del Rectorado en la gestión administrativa, excepto aquellos procesos que se encuentran descentralizados, como la atención de compras y contrataciones menores que se encuadran en la normativa de fondos rotatorios, la atención de pagos correspondientes a importes menores no sujetos a retenciones, la recaudación de recursos propios por posgrados, cursos y servicios prestados en la Sede, y el pago de pasajes, viáticos y honorarios. Adicionalmente efectúan la derivación al Rectorado de todas las tramitaciones que ameritan la conformación

de expediente administrativo para su tratamiento y el resto de la documentación que luego resulte necesario anexas.

Según opiniones recogidas en las Sedes, este tipo de organización genera tensiones entre las Sedes y el Rectorado por varias cuestiones, entre las cuales se destacan el tiempo excesivo que insumen las tramitaciones que se derivan al Rectorado y las diferencias de criterios o de lineamientos entre las gestiones de Sede y del Rectorado que generan en los actores la percepción de "doble comando" o "doble dependencia". Se observa que la interrelación entre diversos ámbitos institucionales no está exenta de tensiones en cuanto a la distribución de tareas y procesos de comunicación interna. (Informe Evaluadores Externos, pag. 18)

En torno a conflictos externos, cabe señalar que durante el primer ingreso en el año 2009, por su carácter selectivo, cientos de aspirantes no lograron acceder a la institución, cuestión que fue fundamento de críticas a la UNRN, tanto por lo reflejado en medios periodísticos como por manifestaciones informales de postulantes.



Fuente Diario Río Negro – febrero 2009

<http://www1.rionegro.com.ar/diario/2009/02/21/1235187274216.php>

Sin embargo, a pesar de la carga negativa que suele asignarse a los conflictos en las instituciones, caben destacar una serie de ventajas tales como: hace a las personas conscientes de una situación que ignoraban; exige buscar nuevas soluciones



o mejorar las existentes; evita el daño de los impulsos negativos no expresados; obliga a dedicar energías a ser más creativo; establece una nueva relación entre los participantes del conflicto; entre otras.

También debemos reconocer que tiene desventajas, tal como deteriorar la cooperación; aumentar la desconfianza; incrementar el estrés; disminuir la motivación, etc. (Maristany, 2007; Robbins y Judge, 2009)

### **2.3.3 Clima**

#### **(a) Estilo de la supervisión y control.**

Dentro de los estilos de dirección que se utilizan para el desarrollo de las acciones de ingreso, y en lo específico de la supervisión y control, entendida como la función del administrador llevada a cabo para asegurar que los objetivos se logren de acuerdo a la planificación, lo que implica la puesta en marcha de mecanismos de evaluación, pueden reconocerse en el caso estudiado diversas modalidades, que no necesariamente obedecen a tipos puros, considerando la teoría seleccionada.

En lo relativo a los estilos de dirección, considerando las dos grandes clasificaciones definidas por Robins (2010), a saber: por tareas y participativa por objetivos. En el primero de ellos refiere a que el protagonista es el jefe y consiste en "arrastrar o empujar" a sus colaboradores para que hagan el trabajo, ubicándose por encima de ellos, de una manera o bien paternalista o amigable. La clave en este tipo de dirección es que no se deja margen de acción y por tanto el colaborador sabe que todo está en manos de quien desempeña la función de gerencia, lo que conlleva a la pérdida de iniciativa y motivación. Generalmente ocurre que el colaborador no sabe qué es lo que se espera de él, no se siente bien ubicado en la organización porque no sabe para qué sirven las tareas que le van mandando. En consecuencia la persona siente que no es importante y deja de estar a gusto.

En el otro extremo, siguiendo con Robins (2010) existe el estilo de dirección participativa por objetivos. En este caso, si bien el objetivo es lograr que se haga lo que el jefe quiere, los procedimientos que se utilizan para conseguirlo son marcadamente distintos al estilo anterior. La herramienta por excelencia es la delegación. El jefe o directivo pretende dar autonomía a sus colaboradores, sin control estrecho; utiliza el seguimiento alentándolos a asumir los objetivos de la empresa como suyos. A

diferencia del estilo orientado a las tareas, aquí el protagonista es el colaborador, el equipo a cargo del jefe. Participan activamente, comprenden y aceptan los objetivos, entonces el éxito depende de ellos. La clave está en los objetivos. El colaborador no espera, sino que los ejecuta porque sabe cómo hacerlo. Otra de las claves en este tipo de dirección, como dijimos es la delegación.

Del análisis de las fuentes se desprende que en lo relativo a las acciones orientadas a los ingresantes, quien ocupa el cargo máximo en la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil da autonomía a sus colaboradores (Direcciones, Departamentos y Secciones del escalafón no docente) para cumplir con los objetivos de los proyectos y programas, delegando las tareas. Se realizan reuniones de equipo en donde se motiva a los integrantes a asumir los objetivos. Pero al mismo tiempo gran parte de las acciones se supervisan bajo el estilo orientado a las tareas, o incluso directamente controladas por los órganos unipersonales de gobierno.

#### **2.3.4 Cultura**

##### **(a) Estilo de fijación de objetivos y evaluación en las acciones del ingreso**

En el periodo analizado existen tres subperiodos claramente identificables en torno al estilo de fijación de objetivos. En el primero de ellos, que abarca los años 2008 a 2011, los objetivos se fijaron en primera instancia a través del Proyecto Institucional, el cual acompañó el proceso de creación de la UNRN, creada en diciembre de 2007 tras la sanción de la Ley N° 26.330, y en segunda instancia a través de las autoridades normalizadoras (Rector, Vicerrectores, y los funcionarios)

Posteriormente, a partir de la normalización de la Universidad a mediados del año 2011 y la consecuente puesta en funcionamiento de los órganos colegiados de gobierno, cobra importancia, tal como se señaló en el apartado 2.1.1 (normas que regulan el ingreso y la permanencia de los/las estudiantes en el primer año), un estilo centralizado y participativo, al menos en lo formal. Como tercera etapa, a partir del año 2014 la fijación de los objetivos fue potestad casi exclusiva de los órganos unipersonales de gobierno (Rector y Vicerrectores, y sus funcionarios). No obstante, ello no implicó que dichos objetivos fijados se cumplieran, atento a que a la par de





centralizarse la fijación de los mismos, se descentralizó sin control suficiente la ejecución de la propias pautas y políticas que se determinaban.

Posteriormente en el año 2018 la UNRN elaboró el Programa de Desarrollo Institucional 2019-2025, el cual incluye y aborda la cuestión del ingreso y la permanencia como uno de los temas prioritarios. Dicho Programa se elaboró con la participación de todos los claustros bajo la modalidad de un procedimiento colaborativo, cuyo producto fue luego refrendado por los máximos órganos de gobierno colegiado.

En torno a la evaluación de las acciones, puede considerarse que la puesta en funcionamiento de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) en el año 2013, sumado a una mayor y más mentada participación de actores en la elaboración de las Memorias Académicas, las cuales comenzaron a producirse en el año 2011 pero es a partir del año 2014 que se bregó por una participación más amplia (además de la autoridades comienzan a tener mayor participación agentes del escalafón nodocente). Esto constituye también un cambio en el estilo de evaluación. A eso se suma la realización de la primer autoevaluación institucional y evaluación externa en el año 2016, tal como se ha señalado en el apartado 2.2.3 “Evaluación académica y de gestión de procesos de ingreso”.

En los documentos resultantes de estas instancias de reflexión sobre las propias prácticas puede observarse una insistencia en la cuestión de la necesidad de abordar institucionalmente la problemática del ingreso y la permanencia durante el primer año de las carreras. Como muestra de ello puede mencionarse que tanto en las Memorias, como en los informes de Autoevaluación, y asimismo en el PDI, existen secciones orientadas exclusivamente al tratamiento de la problemática.



### **3) Tercera parte: Discusión y conclusiones**

Atento al objetivo general de la presente tesis, a saber: realizar un análisis exploratorio de la gestión institucional de los procesos de ingreso y permanencia en el primer año de carreras de la Universidad Nacional de Río Negro, en el periodo que va desde el año 2008 al 2018, desagregando y abarcando para ello los objetivos específicos de caracterizar el gobierno y modelo organizacional; describir la gestión organizacional; y explorar los aspectos socio-organizacionales implicados en dicho proceso, compete ahora avanzar en reseñar y poner en discusión los aspectos más significativos del análisis que han sido expuestos en las secciones anteriores.

A fines de organizar la lectura e interpretación, se analizará en esta parte final cada una de las dimensiones y sub-dimensiones abordadas en la segunda parte ("Análisis de la gestión institucional de los procesos de Ingreso y Permanencia") de la presente tesis.

So pesar de presentar en primer termino a las dimensiones por separado, se pretende utilizar una perspectiva que integre los tres componentes principales de la gestión institucional, atendiendo a que el marco teórico que guió la investigación advierte sobre la inconveniencia de analizar los componentes de la gestión como agregados sumatorios o separados. En ese sentido, esta tercera parte incorpora al final el intento por producir tal visión integradora del conjunto de las dimensiones.

#### **3.1 Discusiones sobre el modelo organizacional**

Como se ha indicado el modelo organizacional son los marcos dentro de los que se llevan a cabo las acciones vinculadas al ingreso y la permanencia en la institución universitaria analizada. Comprende el diseño institucional, lo inherente a la gobernabilidad, las normas que regulan la distribución y el ejercicio de capacidades decisorias, las unidades creadas para atender el ingreso y la permanencia en el primer año, los recursos, y los medios a por los que se procura la unidad institucional.

De acuerdo al análisis realizado como primer aspecto cabe señalar que en los aspectos normativos en torno al ingreso, la UNRN pasó de una visión que promovía cierta homogeneidad en las acciones destinadas a los ingresantes (en los años 2008 a 2014) a una normatividad más laxa que otorgaba mayor autonomía a cada carrera (en los años 2015 a 2018). En ese sentido es ilustrativo el hecho de que tras el tratamiento



y aprobación por parte del Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil de los lineamientos para el ingreso 2014, dicho órganos no volvió a tratar el tema (recién se retoma en el año 2019). En segundo termino, independientemente del subperiodo que se analice, no se generaron mecanismos de revisión de la normativa con la participación de actores de la comunidad universitaria, sino que los órganos unipersonales de gobierno proponían al Consejo modificaciones que se abordaban en la misma sesión (amen de la existencia de mecanismos informales de consulta entre autoridades del nivel central y de Sedes).

Incluso, luego de la sanción de la modificación de la Ley de Educación Superior a fines del año 2015, la UNRN no generó mecanismos para revisar la normativa en base a los cambios que la LES sufrió en lo relativo a los mecanismos de admisión a las UUNN. Dicho de otra manera, el tema no se puso en agenda so pesar del impacto de las modificaciones de la norma marco<sup>6</sup>.

En torno a la cuestión de la capacidad de gobernabilidad de las cuestiones del ingreso, puede indicarse que durante el periodo en el cual la normativa que regulaba las acciones del ingreso era general para el conjunto de las carreras (como se ha dicho antes: 2008 a 2014), la eficacia y la capacidad gerencial de las autoridades para el cumplimiento de lo establecido como lineamientos era alta, mientras que a partir del ingreso 2015 dicha capacidad fue mermando, atento a que no existían lineamientos generales que sustentaran prescriptivamente las acciones a desarrollar. En este segundo subperíodo la capacidad de influencia de las autoridades en las actividades a desarrollar por cada carrera es limitada, reduciéndose a acordar el otorgamiento de financiamiento con las mismas por medio de convocatorias voluntarias para el desarrollo de actividades con cada carrera, u otras acciones que no necesariamente requerían el involucramiento de las mismas (p.e orientación vocacional, tutores pares, becas, etc.)

Un aspecto que si es constante durante todo el periodo analizado es la existencia de información especializada para la toma de decisiones en torno a la problemática del ingreso. Esto se debe a que la UNRN, ha dado desde su creación mucha importancia a la generación de información estadística. Esto se debe

---

<sup>6</sup> Hipotéticamente puede sostenerse que eso puede obedecer a la falta de reglamentación de la misma o a los amparos presentados por otras instituciones universitarias.

posiblemente a dos razones: por un lado quien ocupa el cargo de Rector desde el año 2008 tiene una amplia trayectoria en la temática (ha sido interventor del INDEC); y por otra parte porque la UNRN sostiene la necesidad de cumplir con lo establecido en la LES en tanto someterse a los mecanismos de evaluación institucional allí establecidos. Para ello, en el año 2013 puso en funcionamiento la oficina de aseguramiento de la calidad (recomendada en la LES). Esa estructura tiene dentro de sus funciones principales la producción de información destinada a la toma de decisiones.

Ahora bien, no necesariamente la existencia de información de calidad respecto a diferentes variables e indicadores respecto de la problemática del ingreso alcanza para dar el salto a la elaboración de propuestas de cambio que permitan el tratamiento de cuestiones tales como la alta deserción en primer año, condiciones estructurales deficientes para recibir a los ingresantes, etc. Por ejemplo, el envío de informes periódicos en donde se visualiza un bajo desempeño académico en primer año y tasas de abandono que en promedio alcanzan al 50% de los ingresantes de cada cohorte, no genera una respuesta inmediata y concreta por parte de las autoridades de Sede y Directores/as de Carrera. Dicho de otra manera, la información por si sola no produce impacto, sino que debe acompañarse de otras acciones, tales como las que se analizan en este apartado.

Por su parte, en lo inherente a la Estructura Orgánico y Funcional relativa a la misión y funciones orientadas al ingreso y la permanencia, cabe señalar que la misma es débil, en tanto se compone (en el periodo estudiado) de dos agentes nodocentes (uno a nivel central y otro en una de las Sedes). Recién a partir del año 2019 la Sede Andina cubrió la sección, mientras que a la fecha la Sede Alto Valle y Valle Medio no han cubierto el cargo de responsable de sección ingreso y permanencia.

Mientras que a nivel central (rectorado) se cuenta con un agente en el cargo de Jefe de Departamental sin que se haya cubierto los cargos de apoyo técnico de dicho departamento.

Respecto a ello, puede señalarse que el bajo grado de desarrollo de la Estructura Orgánico y Funcional puede considerarse como el reflejo del nivel de relevancia asignado a la problemática del ingreso.

En lo concerniente al financiamiento de las actividades y acciones orientadas al ingreso sobresale el hecho de la sujeción y supeditación de gran parte de ellas al



financiamiento externo, principalmente el proveniente de programas específicos de la SPU. En este sentido, tal cual lo refleja esta investigación, tomando como base el análisis producido por un agente nodocente que realizó su práctica profesional supervisada en el Departamento de Ingreso y Permanencia en el año 2018, el 30% del presupuesto proviene de fuentes externas, debiéndose considerar que de no contemplarse lo relativo a los fondos destinados al programa de becas (el cual tiene una alta participación en el presupuesto total) el porcentaje de financiamiento externo incrementa su peso relativo. En términos propositivos, es posible sostener que se debería proyectar un incremento del presupuesto proveniente del tesoro nacional para las actividades, dado que la sujeción al financiamiento externo puede producir el riesgo de paralización de muchas actividades en caso de que dejen de recibirse esos fondos.

Contemplando esta breve referencia a los componentes del modelo organizacional, puede indicarse que el marco en el cual se desarrollan los procesos de ingreso y permanencia a la UNRN, ponen en evidencia un grado de desarrollo bajo en tanto que el modelo organizacional no es pertinente para avanzar en el cumplimiento efectivo de la misión, visión y valores expresados institucionalmente en torno a la necesidad de lograr una verdadera inclusión educativa de quienes decidan acceder a la Universidad.

### **3.2 Discusiones sobre la gestión organizacional**

Tal cual se ha dejado constancia en apartados anteriores, en el presente trabajo se aborda el estudio de la gestión organizacional del proceso de ingreso y permanencia considerando a los procesos de planificación, organización, dirección y control, tomando en cuenta a las relaciones y a las decisiones que se adoptan, establecen y preservan dentro del modelo organizacional descripto.

Para comenzar puede recuperarse que, tal como se ha señalado anteriormente, la gran mayoría de los objetivos y acciones de ingreso y permanencia durante el primer año de la carrera analizadas fueron planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde el Rectorado, más específicamente a través de la Secretaria de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, operativizadas a través de la Dirección Académica, la Dirección de Desarrollo Estudiantil, y el Departamento de Ingreso y Permanencia. Lo mismo acontece respecto a los objetivos, los cuales en una primera etapa (2008-2011) fueron establecidos por los órganos unipersonales de gobierno (principalmente por

parte del Rector Organizador y sus funcionarios), y posteriormente (entre los años 2011 y 2014) por parte del Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, para retomar desde 2014 y hasta el fin del periodo analizado en el presente trabajo (2018) a definirse nuevamente los objetivos por parte de los órganos unipersonales de gobierno.

Respecto a los mecanismo de control y evaluación de las acciones implementadas, de acuerdo al análisis realizado la responsabilidad recae en primer termino a nivel de la alta gerencia (entendida aquí como los órganos unipersonales de gobierno y sus funcionarios), administrado a través del nivel superior en el cual se ubican la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, las Direcciones de Asuntos Académicos y de Desarrollo Estudiantil, las cuales son asistidas a su vez por los Departamentos de Ingreso y Permanencia y de Vida Estudiantil.

En lo pertinente a los procedimientos administrativos, y fundamentalmente en la organización de las tareas, un aspecto a destacar es la existencia de lo que puede considerarse como una doble cadena de mando, que se deriva de una incorrecta aplicación de la estructura de toma de decisiones centralizada y descentralización operativa de la organización. En el caso que atañe a la presente tesis, cabe señalar que la replica en cada una de las Sedes de la estructura académica del Rectorado (Secretarías, Direcciones, Departamentos), genera autonomía relativa en cada una de ellas, dificultando una visión unificada de los objetivos y metas a cumplir, como así también de las acciones y herramientas destinadas a tales objetivos.

En cuanto a los recursos (humanos, presupuestarios, y de capacitación), cabe señalarse que, tal como se ha indicado, la estructura orgánico y funcional específica esta cubierta de manera mínima (solo dos agentes destinados), y al mismo tiempo que los recursos presupuestarios (si se considera el tipo de cambio respecto al dólar durante el periodo) se han ido reduciendo, a la vez de tener origen externo (lo que implica la imposibilidad de proyectar a largo plazo atento a su carácter provisorio).

Uno de los componentes que demuestra mayor continuidad y crecimiento a lo largo del periodo estudiado es lo concerniente a los sistemas de información disponibles para apoyar la toma de decisiones y planificación de acciones. En este sentido, no solo es expresión de ello la creación y crecimiento de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, sino también otras estrategias de la Universidad



destinadas a contar con información de calidad, tal como la incorporación y puesta a punto de sistemas orientados al análisis estadístico del consorcio SIU.

### **3.3 Discusiones sobre los aspectos socio-organizacionales**

Tal como se ha definido en el marco teórico y en la segunda parte del presente trabajo, los aspectos socio-organizacionales se compone del sistema de significados compartidos y tácitos que representan la forma en que los agentes de la organización perciben, piensan y reaccionan ante los diferentes contextos, así como también los estilos de liderazgos y de fijación de los objetivos.

Como primer punto compete hacer referencia a lo correspondiente a los estilos de liderazgo, destacando que en la acciones de ingreso relevadas coexisten distintos tipos de estilos de liderazgo implementados, incluso alterándose durante el desarrollo de una misma acción. A su vez eso está atravesado y varía de acuerdo a las periodizaciones que pueden realizarse, atento a los cambios acontecidos en la UNRN (p.e no es lo mismo el proceso de organización que el de la normalización de la institución). Por otra parte, el análisis requiere estudiar el impacto de la estructura de gobierno (de conducción centralizada y operación descentralizada).

Puede sostenerse que al igual que sucede en otras UUNN durante el periodo de normalización y el inmediatamente posterior, figuras tales como la del Rector cobran mucha relevancia y marcan estilos de liderazgo que permean hacia toda la estructura. Eso ha sido percibido por los pares evaluadores de la CONEAU en su informe final de evaluación externa del año 2016

Se destaca el estilo de conducción del Rector que, con su liderazgo ejecutivo, imprime un sello particular a las acciones, el desarrollo y la dinámica institucional de la Universidad. La fuerte ligazón de dicho liderazgo y el devenir institucional de la UNRN, desde su etapa fundacional hasta el presente, ha sido expresada por diversos actores de la comunidad universitaria. Asimismo, frente a escenarios futuros esta situación es percibida como una preocupación para el sostenimiento y la continuidad del modelo innovador configurado en el proyecto original.

(Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2017, pag. 13)



En torno a la cuestión de la existencia de conflictos, puede sostener que no se hallaron específicos y exclusivos relativos a la temática del ingreso, sino que los mismos emanan de las características de la estructura orgánico funcional en tanto existe una tensión irresuelta en torno a los alcances y atributos de las Sedes y el Rectorado. Empero, dicha tensión afecta la gestión institucional del ingreso, en tanto que, como se ha observado en la segunda parte de esta investigación, la gran mayoría de las acciones de ingreso son íntegramente desarrolladas por la SDEyVE (es decir, a nivel central), sin que el resto de la estructura (Sedes y carreras) tomen dichas políticas como propias. Se mencionó también la complejidad de establecer una cadena de mando claro, atento a que en las Sedes se replica la estructura administrativa y eolítica del Rectorado.

Por su parte, en lo referente a los estilos de supervisión y control también coexisten estilos distintos, esencialmente a la dirección por tareas y la dirección participativa.

En lo relativo a los estilos de fijación de objetivos y de evaluación también se observaron variaciones de acuerdo a periodos institucionales distintivos (etapa de organización con gran peso de los órganos unipersonales de gobierno; paso a la normalización con participación de los órganos colegiados; y retorno a la centralidad de los órganos unipersonales)

### **3.4 Recapitulando: Abordaje de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia en la UNRN como un todo complejo**

Lo señalado hasta aquí, considerando principalmente lo expuesto en la segunda parte y los segmentos anteriores de la presente parte de la investigación, evidencian un entramado de dimensiones que se ponen en juego al momento de analizar lo institucional en lo relativo a los procesos de ingreso y permanencia. Coexisten así distintos niveles de análisis, tales como los concernientes a los procesos administrativos; a la gobernabilidad (entendida como la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional); a las normativas; los estilos de liderazgo, de supervisión y control; a las formas en que se configura la cultura institucional, entre otros.





Llegado este punto, y retomando la perspectiva teórica adoptada, cabe destacar que este estudio exploratorio no pretende abocarse al estudio compartimentado de todas estas dimensiones, como simple sumatoria de agregados que construye lo institucional y su gestión, sino que pretende integrar esos componentes bregando por analizar de manera sistemática a los mismos, observando las diversas articulaciones, coherencias e incoherencias como un todo complejo, considerando de esa manera al gobierno y a la gestión de la institución como unidad y totalidad.

Se comparte de esta manera lo indicado por Martínez Nogueira (2002), quien señala que

El supuesto de que se parte es el de la necesaria coherencia entre estos niveles. Los desajustes que existan podrán de manifiesto la necesidad de producir ajustes y dar lugar a acciones de cambio organizacional. Esos desajustes pueden estar debidos a la emergencia de nuevos desafíos o restricciones contextuales, a la modificación de las concepciones sobre la universidad o a insuficiencias, carencias o deficiencias en sus estrategias, políticas y modelos de organización y gestión (Martínez Nogueira, 2002, pag. 17)

Compete entonces, en el presente apartado avanzar en visualizar cuales son estas articulaciones y desarticulaciones observadas entre el modelo y la gestión organizacional, y de estos con los aspectos socio-organizacionales respecto de los procesos de ingreso a la Universidad.

En definitiva, se trata de pensar la coherencia entre los marcos institucionales y normativos construidos por la institución, y las acciones que se emprenden e implementan a nivel de la gestión en dicho marco, a la vez de observar como todo ello se difunde, socializa y cristaliza en la cultura organizacional. Se trata de pensar a las universidades en su unidad, deben más allá de la multiplicidad de disciplinas, orientaciones, actividades y funciones que alberga.

El primer aspecto a destacar es la particularidad de la existencia de una doble cadena de mando. Partiendo de la idea de que para ser efectiva la misma debe ser una y solo una, es posible sostener que la estructura de gobierno, pensada para lograr criterios homogéneos en la toma de decisión (cuya mayor expresión es la formula única de Rector y Vicerrectores) no logra producir, al menos en lo que al proceso de ingreso se refiere, una univoca política institucional. Como queda evidenciado en la exploración



realizada, cada Sede, y al interior de ellas cada carrera, una vez que las decisiones se han tomado a nivel central (sea en los órganos colegiados de gobierno o en los unipersonales) no necesariamente acompañan en la implementación de las actividades y programas pensados para los ingresantes a la institución.

Existe entonces una discrepancia entre el modelo pensado para producir homogeneidad y unidad de acción, y un modelo de gestión que genera autonomía en los componentes, hasta el punto de perder el horizonte común.

Como segundo aspecto cabe señalar que la estructura y los recursos destinados a las gestión del proceso de ingreso son limitados, siendo los recursos humanos destinados a tal fin casi mínimos, mientras que los recursos económicos son preponderantemente de origen externo (si no se considera el programa de becas) y sujeto a los vaivenes de los programas nacionales de la Secretaría de Políticas Universitarias. Esta deficiente dotación de recursos no se condice de manera acabada con la misión, visión y valores proclamados por la institución, ni tampoco permite un cumplimiento eficiente de lo establecido en las normativas que la propia institución produce.

Un aspecto que presenta un importante coherencia entre los objetivos manifiestos por la institución en torno al proceso de ingreso es el relativo a la existencia de una estructura de producción y análisis de información sobre el desempeño académico y otras características de los/as ingresantes. Se dejó sentado en los apartados anteriores la producción de estadísticas y la puesta en funcionamiento de sistema de información, que permiten contar informes periódicos sobre la situación de los estudiantes en general y de los ingresantes en particular. No obstante la disponibilidad de dicha información, que podría conducir a la planificación de políticas integrales, existen deficiencias en términos de la socialización de dichos informes, sea por falta de difusión o por un bajo interés de quienes la reciben. En ese sentido es llamativo, por ejemplo, el hecho de que una vez que los/as directores/as de carrera toman conocimiento de los resultados de desempeño académico de los/as ingresantes suelen centrar su atención en la crítica de la calidad de los datos, más que alarmarse por los magros resultados académicos durante el primer año.

En lo referido a los aspectos socio-organizacionales, puede indicarse que no existe una visión unívoca en torno a la cuestión de la inclusión educativa. Aquí cabría

aclarar que por las propias características que poseen las universidades la coexistencia de distintas visiones sobre los fenómenos no solo es esperable sino que también es deseable, en tanto a que las instituciones de educación superior son ámbitos donde debe primar la pluralidad. No obstante, en tanto que la propia Ley de Educación Superior, como así también el Estatuto de la UNRN, establecen como un claro objetivo la generación de condiciones que permitan una verdadera inclusión de los distintos sectores sociales en la vida universitaria, es esperable que la Universidad, y principalmente los responsables de la gestión de la misma, genere mecanismos de debate y persuasión, acerca de la necesidad de optimizar las estrategias que se disponen para que una vez que ingresan, los estudiantes permanezcan y culminen sus estudios.

En este punto resulta casi obvio sostener que se requiere que toda la comunidad educativa asuma el compromiso para generar las condiciones que permitan mejorar los índices de retención. Sin embargo, tal como se ha descrito en el marco teórico, es loable sostener que radica en los órganos unipersonales y colegiados de gobierno, atento a las posiciones y despliegue de sus capacidades decisorias, la responsabilidad máxima de ejercer en pleno la autoridad legítima que le ha sido otorgada mediante el sufragio del conjunto de la comunidad universitaria, en vistas a generar una cultura organizacional orientada a una comprensión del fenómeno de la exclusión educativa que ponga el foco en lo que la propia institución debe hacer para revertir tal situación. Dicho de otra manera, la Universidad no debería ubicar el problema, y la solución, por fuera de sus propios alcances (por ejemplo responsabilizando a otros niveles educativos o a la desigualdad existente, más allá de que eso pueda formar parte del diagnóstico inicial)

Tal como señala Martínez Nogueira (2002) el papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de 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. Todo ello afrontando las tensiones entre el sostenimiento de la unidad institucional y la diversidad por las actividades, disciplinas e ideologías, bregando por preservar la libertad académica y el pluralismo al interior de las instituciones.



### **3.5 Propuestas de mejora de la gestión institucional del proceso de ingreso y permanencia**

Cabe señalar que en el mes de agosto del año 2019, el Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil trató y aprobó los “Lineamientos Institucionales de Ingreso a la Universidad Nacional de Río Negro –Cohorte 2020-” (ver Anexo III). Esto resulta un hecho significativo. Por un lado porque tal cual se ha mencionado en la presente tesis, el último tratamiento de temas de ingreso por parte de los órganos colegiados se produjo en el año 2014. Por otra parte porque el proyecto brega por recuperar una visión colectiva y de conjunto sobre la problemática de la deserción en primer año, recuperando el impulso institucional.

Es un paso muy importante. No obstante, según se desprende de la presente investigación es necesario generar otras propuestas de mejoras, cuyos principales destinatarios son los gestores y conductores de la Universidad (tanto de los órganos unipersonales de gobierno como a los integrantes de los órganos colegiados) atento a que se privilegia el rol y las contribuciones de tales posiciones de conducción institucional, tanto de las autoridades máximas del nivel central como de esas unidades componentes (Sedes). Estas posiciones tienen a su cargo (con diferencias en cuanto al ámbito de despliegue de sus capacidades decisorias) un conjunto de tareas similares vinculadas a la definición e instrumentación de objetivos, a la asignación y manejo de recursos y a la conducción de grupos de trabajo (Martínez Nogueira, 2000, pag.10)

La propuesta de mejora considera entonces tanto el diagnóstico que emerge de las instancias de autoevaluación institucional y evaluación externa llevadas a cabo durante los años 2016-2017, como así también de los objetivos impuestos en las memorias académicas, informes de la oficina de aseguramiento de la calidad, las conclusiones del PDI 2019-2025, y la presente tesis. En dicho diagnóstico se reconoce la necesidad de retomar la iniciativa política respecto a la problemática del ingreso y la permanencia durante los primeros años de la carrera, en donde la cuestión de lograr una política integral y no segmentada figura como prioridad.

Puede sostenerse que la finalidad es la de mejorar la tasa de permanencia durante el primer año, y de esta manera contribuir a incrementar la tasa de egreso en las carreras de ciclo largo de la Universidad Nacional de Río Negro.



Para ello, tal cual se desprende de la investigación realizada, se requiere, como objetivo general, mejorar la gestión institucional de la UNRN respecto del proceso de ingreso y permanencia a las carreras de la Universidad, optimizando asimismo la articulación entre el modelo organizacional, la gestión organizacional y los aspectos socio-organizacionales.

Por su parte, como objetivos específicos, es preciso mejorar la articulación entre Rectorado y Sedes; optimizar las cadenas de mando, y producir una mirada integral y homogénea sobre la problemática del ingreso a la Universidad.

Para dar cumplimiento a los objetivos señalados, es loable sostener que la estrategia a implementar debe necesariamente abordar las tres grandes dimensiones que componen la gestión institucional: el modelo organizacional; la gestión organizacional y los aspectos socio-organizacionales.

En relación al modelo organizacional se recomienda generar instancias de revisión de la normativa, de las particularidades del sistema de gobierno, de la estructura orgánico y funcional y de la asignación de recursos. Una herramienta posible es la conformación de una comisión ad hoc destinada a la revisión de los aspectos antes mencionados. En la misma deberían participar todos los claustros de manera equilibrada.

Por su parte, en torno a la gestión organizacional, sería aconsejable la revisión y optimización de los mecanismos de control y seguimiento de las actividades, la evaluación de los programas, el análisis de los recursos humanos, entre otros aspectos. Las herramientas en este caso podrían ser jornadas de trabajo y debate, en vistas a producir plan de mejora.

En lo relativo a los aspectos socio-organizacionales, puede considerarse que realizar análisis del clima y la cultura organizacional respecto de la problemática es un camino fértil. Como primer paso sería útil la realización de una encuesta, cuyos resultados podrían colaborar con el diseño de planes de sensibilización.

En un modo esquemático, la operacionalización de las actividades puede observarse en el siguiente cuadro:

Dimensión	Nº Actividad	Etapas	Indicadores de
-----------	--------------	--------	----------------

			avance
MODELO ORGANIZACIONAL	1. Revisión de la normativa. 2. Revisión de la estructura de gobierno (funciones, alcances, articulación entre nivel central y Sedes, etc) 3. Revisión de Estructura Orgánico y Funcional.	Primera	-Cantidad de reuniones realizadas. - Volumen y calidad del material producido. -Participación equilibrada de los claustros. -Elevación a los órganos colegiados de propuestas de modificación de la normativa.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	4. Jornadas de Trabajo de Planificación Institucional. 5. Programa de mejora de Procedimientos Administrativos . 6. Análisis de Incremento presupuestario para acciones de ingreso	Segunda	- Cantidad de jornadas de trabajo realizadas. - Mejora de los niveles de desempeño del personal vinculado a actividades de ingreso (medido en términos de los resultados de la evaluación de desempeño) -Nivel de incremento presupuestario destinado a actividades de ingreso.
ASPECTOS SOCIO-ORGANIZACIONALES	7. Encuesta de clima y cultura institucional. 8. Campaña de sensibilización sobre inclusión educativa	Tercera	- Cantidad de encuestas. -Calidad de los informes basados en los datos relevados. -Amplitud de las acciones de sensibilización realizadas (campañas graficas, audiovisuales,



			jornadas, conferencias, etc)—Cantidad de agentes y actores alcanzados en las instancias de sensibilización.
--	--	--	---

**A través de estas acciones se pretende avanzar en modificar la situación inicial descrita, buscando los siguientes resultados:**

Actividad	Diagnostico Inicial	Resultado
1	Normativa inadecuada	Se adapta la normativa a la necesidades actuales de la universidad
2	Estructura de gobierno que no permite gestiones univocas	Se mejora la cadena de mando.
3	Estructura orgánico y funcional deficiente	Se optimiza la EOF. Se la amplia.
4	Inexistencia de instancias de planificación institucional integral	Se generan instancias colectivas de planificación que recuperan la visión integral de la Universidad como un todo.
5	Deficiencias en los componentes de los procedimientos administrativos	Se optimiza la planificación, organización , dirección y control de los programas.
6	Presupuesto insuficiente	Incremento presupuestario
7	Desconocimiento del clima y cultura organizacional.	Se obtienen conocimientos sobre el clima y la cultura de la UNRN.
8	Escaso compromiso de la comunidad universitaria respecto a la inclusión educativa	Mayor sensibilidad de la comunidad de la UNRN respecto a la inclusión educativa y la asimilación de la educación superior como derecho.



## **Bibliografía**

- Araujo, J. (2014) La expansión de la educación superior en Argentina: nuevas oportunidades y viejos problemas. I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN. NEES - Facultad de Ciencias Humanas –UNCPBA- Tandil
- Arias, María F; Gorostiaga, Jorge; Lastra, Karina; Mihal, Ivana; Muiños de Britos, Stella (2016) Políticas institucionales para favorecer el acceso y la permanencia en cuatro universidades del Conurbano. En Cambours de Donini, Ana M. y Gorostiaga, Jorge (Coord.) (2016) Hacia una universidad inclusiva: nuevos escenarios y miradas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Aique.
- Becher, T. (1993) La disciplinas y la identidad de los académicos. Pensamiento Universitario N° 1. Buenos Aires.
- Brunner, Jose y Hurtado, Rocío (2011). Educación Superior en Iberoamérica 2011. Chile, CINDA-Universia.
- Carli, Sandra (2012), "Las experiencias de conocimiento: dimensiones subjetivas y contextos materiales", en El estudiante universitario. Hacia una historia del presente de la educación pública. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Cambours de Donini, Ana M. y Gorostiaga, Jorge (Coord.) (2016) Hacia una universidad inclusiva: nuevos escenarios y miradas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Aique.
- Chiroleu, A. (2009). "La inclusión en la educación superior como tema de la agenda de gobierno en América Latina. Una reflexión sobre las propuestas del CRES/2008". Revista Universidades, vol. LIX, N° 40, pp. 19-28.
- (2009) ,A 90 años de la Reforma Universitaria: memorias del pasado y sentidos del presente, San Miguel, Ed. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- (2011) Chiroleu, Adriana, La educación superior en américa latina: ¿problemas insolubles o recetas inadecuadas?. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior [en línea] 2011, 16 (Noviembre-Sin mes) : [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219121034008>> ISSN 1414-4077





- Clark, B. (1991) El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Claverie, Julieta (2013) La Universidad como organización. Tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. En *Gestión y Gerencia* Vol 7. N1. Universidad Centroccidental, Venezuela.
- CONEAU (2017) Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria sobre la UNRN.
- Connell, R.W. (1997) Escuelas y justicia social. Ediciones Morata. Madrid.
- Cornu, Laurence (1999) La confianza en las relaciones pedagógicas. En Frigerio, Graciela y otros : *Construyendo un saber sobre el interior de la escuela*. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.
- Dubet, Francois. (2012). *Repensar la justicia social*. 1ra. Ed. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Edelstein, Gloria (2000). El análisis didáctico de las prácticas de la enseñanza. Una referencia disciplinar para la reflexión crítica, en la *Revista del IICE* Nro. 17, Bs. As., Miño y Dávila.
- Ezcurra, Ana María (2011). *Igualdad en Educación Superior: un desafío mundial*. 1ra Ed. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: IEC – CONADU. ISBN 978-987-630-109-1
- Ezcurra, A. M. (2011). Abandono estudiantil en educación superior: hipótesis y conceptos. (pp. 23 - 62). En Gluz, N.(Ed.) *Admisión a la universidad y selectividad social*. Los Polvorines: UNGS.
- Ezcurra, A. M. (2011). *Enseñanza universitaria. Una inclusión excluyente. Hipótesis y conceptos*. En N. Elichiry, *Políticas y prácticas frente a la desigualdad educativa. Tensiones entre focalización y universalización*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Ezcurra, A M. (2004) *Diagnóstico preliminar de las dificultades de los alumnos de primer ingreso a la educación superior*. Perfiles Educativos.
- Fernández Enguita, Mariano (2016), *La Educación en la Encrucijada*. Fundación Santillana. España.

- Fernandez Enguita, Mariano (2006) Iguales, ¿Hasta dónde? Complejidades de la justicia educativa. En SACRISTÁN, J. Gimeno: La reforma necesaria: entre la política educativa y la práctica escolar. Madrid, Ediciones Morata.
- Fraser, Nancy; Honneth, Axel (2006) Redistribución o reconocimiento. Un debate político-filosofico. Madrid, Edic. Morata.
- Fraser, Nancy (1995) ¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era «postsocialista».
- García de Fanelli, Ana y Jacinto, Claudia (2010) Equidad y educación superior en América Latina: el papel de las carreras terciarias y universitarias. México, ISUE-UNAM/Universia.
- García de Fanelli, Ana (2014) Rendimiento académico y abandono universitario: Modelos, resultados y alcances de la producción académica en la Argentina. RAES. Año 6/Número 8
- Gluz, Nora (2011), "Recapitulación: cuando la admisión es más que un problema de ingreso", en Gluz, Nora (editora), Admisión a la universidad y selectividad social. Cuando la democratización es más que un problema de "ingresos", Buenos Aires: UNGS.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11,
- Guadagni, Alieto Aldo (2016), Ingreso a la Universidad en Brasil, Chile y Argentina. Buenos Aires, CEA-Universidad de Belgrano.
- Hidalgo, Juan Carlos (2008), Autonomía y Financiamiento Universitario, En: Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas. Aportes de las ciencias sociales y humanas al análisis de la problemática universitaria.-1ª ed.-Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Juarros, M. F. (2006) ¿Educación superior como derecho o como privilegio? Las políticas de admisión a la universidad en el contexto de los países de la región Andamios. Revista de Investigación Social, vol. 3, núm. 5, diciembre, 2006, pp. 69-90 Universidad Autónoma de la Ciudad de México Distrito Federal, México.



- Maristany, J (2007) Administración de Recursos Humanos. Pearson Education. Mexico.
- Martínez Nogueira, Roberto (2000) Evaluación de la Gestión Universitaria. con la colaboración de Norberto Góngora. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU.
- Nicoletti, Víctor R. (2010) Acceso y permanencia del estudiante en la universidad argentina. CALIDAD DE VIDA – Universidad de Flores –Año I, Número 5, pp. 3-
- Kisilevsky, M.; Veleda, C. (2002). Dos estudios sobre el acceso a la educación superior en la Argentina. Buenos Aires: IPE – UNESCO.
- Lanz, Alex, Fergusson, Rigoberto y Marcuzzi, Arianna (2006) Procesos de reforma de la Educación Superior en América Latina Capítulo 7, en Informe Sobre La Educación Superior En América Latina Y El Caribe. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. Caracas IESALC – UNESCO
- Parrino, María del Carmen (2014) ¿Evasión o expulsión? Los mecanismos de la deserción universitaria. Buenos Aires, Biblios.
- Pierella, M. P. (2016): "La autoridad en la universidad. Vínculos y experiencias entre estudiantes, profesores y saberes". Buenos Aires. Paidós.
- (2015): "El ingreso a la universidad pública en la Argentina Los profesores de primer año como actores claves en el diseño de políticas inclusivas". Documento de las Jornadas Pre Alas.
- Rama, Claudio (2006) La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización, en Informe Sobre La Educación Superior En América Latina Y El Caribe. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. Caracas IESALC – UNESCO
- Rinesi, E. (2015) Filosofía (y) Política de la Universidad. Los Polvorines. Universidad Nacional de General Sarmiento. IEC. Conadu. Buenos Aires
- Robins, S y Coulter, M (2010), Administración. Mexico. Prentice hall
- Shklar, Judith (2013) Los rostros de la injusticia. Herder. Barcelona.



Sigal, V. (1993). El acceso a la Educación Superior. El ingreso irrestricto: ¿una falacia?, en: Revista Desarrollo Económico.

-Simons, Maarten; Masschelein, Jan (2014) Defensa de la escuela. Una cuestión pública. Miño y Dávila. Buenos Aires.

-Veleda, Cecilia; Rivas, Axel; Mezzadra, Florencia (2011) La construcción de la justicia educativa. CIPPEC-UNICEF. Buenos Aires.

-Vercellino, Soledad, Martín Goin, Edith Lovos, Ailiñ Gallo y Juan Manuel Chironi (2017). Educación Superior Y Relación Con El Saber: Presentación De Una Propuesta De Investigación. Ponencia presentada en la VII Conferencia Latinoamericana sobre el abandono en la educación superior. Córdoba, Noviembre 2017.

-Vercellino, S. (2015). Revisión bibliográfica sobre la 'relación con el saber'. Desplazamientos teóricos y posibilidades para el análisis psicopedagógico de los aprendizajes escolares. Revista Electrónica Educare, 19(2), 53-82.

-Young, Iris Marion (2011) Responsabilidad por la justicia. Ediciones Morata. Madrid.



## **Anexos**



**Anexo I: Dimensiones, Subdimensiones, Variables y Fuentes utilizadas en la tesis**

Dimensión	Subdimensión	Variables	Fuentes
A) MODELO ORGANIZACIONAL	Normatividad del ingreso	- Normas que regulan el ingreso y la permanencia de los estudiantes en el primer año. - Formas de revisión de la normatividad. -Modificaciones estatutarias que impactan en la forma de gobierno del ingreso	-Normativas institucionales. -Memorias Institucionales. -Informes Autoevaluación Institucional. -Informes Evaluación Externa CONEAU. -PDI 2015-2019.
	Gobernabilidad	-Eficacia o capacidad gerencial de las autoridades en torno al ingreso	Ídem
	Toma de decisiones.	-Disponibilidad de información para la toma de decisiones.	Ídem
	Estructura	-Características y grado de funcionalidad de	Ídem

		la estructura orgánica funcional relativa al ingreso.	
	Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)	-Fuentes de financiamiento de las actividades de ingreso.	Ídem
B)GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Planeamiento de los procesos de ingreso y permanencia en el primer del año.	-Políticas y objetivos explícitos -	Ídem
	Control de la gestión de los procesos de ingreso y permanencia.	-Mecanismos de control y seguimiento de planes, programas y proyectos vinculados al ingreso.	Ídem
	Evaluación académica y de gestión de los procesos de ingreso	-Mecanismos de evaluación explícitos	Ídem



	Sistemas y procedimientos administrativos vinculados a los procesos de ingreso y permanencia.	-Organización del trabajo	Ídem
	Asignación de recursos (financieros, de infraestructura y equipamiento, humanos)	-Recursos humanos vinculados al ingreso -Presupuesto para acciones de ingreso -Capacitación en temas de ingreso	Ídem
	Sistemas de información.	-Estadísticas -Calidad de los datos	Ídem
C)ASPECTOS SOCIO-ORGANIZACIONALES	Liderazgo	-Estilos de liderazgo de los equipos de trabajo orientados al ingreso	Ídem
	Conflictos	-Naturaleza y características de los conflictos	Ídem
	Clima	-Estilo de la supervisión y	Ídem





	control.	
Cultura	-Estilo de fijación de objetivos y evaluación en las acciones del ingreso	Ídem

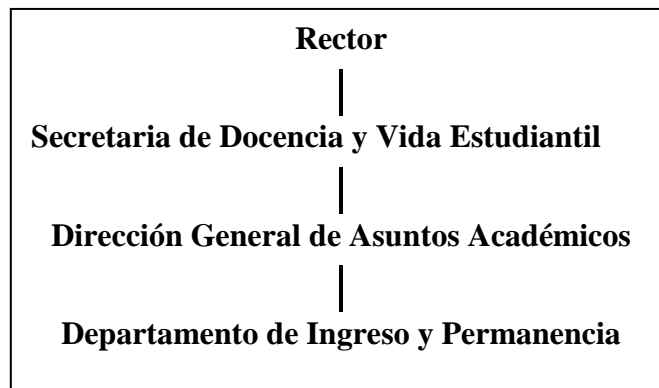


## Anexo II: Descripción del Departamento de Ingreso y Permanencia

### Ubicación del DIyP en la Estructura Funcional de la UNRN

El DIyP depende directamente de la Dirección General Académica.

**Fig.1 Organigrama aprobado mediante Resolución N° 033/15-Rectorado**



Asimismo guarda estrecha vinculación y articulación con las Áreas de Ingreso de cada una de las Sedes.

**Fig. 2 Organigrama aprobado mediante Resolución N°033/15- Sede**



### Alcances del DIyP en torno a los procesos y actos administrativos

De acuerdo a lo establecido por el **Decreto 366/06**, en su Título 5: Agrupamientos y Retribuciones, el cargo de Jefe de Departamento de Ingreso y Permanencia se corresponde con el Agrupamiento Administrativo, de Tramo Mayor y revistiendo una Categoría 3.

Tal como se indica en el **Artículo N°48** de la mencionada norma el "Tramo Mayor: *incluira a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y*

*proyectos destinados a concretar aquéllas. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3".*

Todo ello se inscribe en lo indicado en el **Artículo Nº 8**, en donde se señalan principios generales, dentro de los cuales se dota a los Nodocentes de la facultad de dirección. Estableciendo que *"Quien tenga personal a cargo tiene facultades para organizar técnicamente el trabajo de los agentes bajo su responsabilidad, lo que incluye la facultad de dirección, que deberá ejercitarse con carácter funcional, atendiendo a los objetivos de la dependencia, y tomando en cuenta la preservación de los derechos del trabajador"*

Continuando con lo expresado en el Convenio Colectivo, es importante recalcar que dentro de los deberes, expresados en el **Artículo Nº 12 (inciso C)**, corresponde a los Jefes de Departamento *"Responder por la eficacia y el rendimiento de la gestión del personal del área a su cargo"*, como así también *"Obedecer toda orden emanada del superior jerárquico competente que reúna las formalidades del caso y tenga por objeto la realización de actos de servicio compatibles con la función del agente (inciso E)"*.

Por otra parte el DlyP debe velar por el pleno cumplimiento del **Decreto Nº 333/85**, sobre Normas para la elaboración, redacción y diligenciamiento de los proyectos de actos y documentación administrativo, la **Ley Nº 19.549** de Procedimiento Administrativo y su reglamentación fijada por **Decreto Nº 1.759/91** (Reglamento de Procedimientos Administrativos).

## **Misión y Funciones**

**Misión:** Asistir en el análisis y evaluación de las políticas, estrategias y acciones tendientes a mejorar el desempeño de los alumnos ingresantes, a propender a minimizar la deserción y el alargamiento de los estudios, y en su caso asistir en la coordinación de las actividades de la Universidad en estas materias.

### **Funciones:**

1. Analizar la problemática del ingreso y la permanencia en la UNRN, en el sistema universitario nacional y en otros países (benchmarking).
2. Evaluar los resultados de las actividades de la Sede en relación al ingreso a la Universidad y la permanencia de los alumnos.



3. Proponer políticas, estrategias y acciones sobre el ingreso y la permanencia.
4. Administrar y coordinar, en su caso, las actividades generales de ingreso de la Universidad.
5. Promover sistemas de tutoría y otras acciones tendientes a propender al progreso académico de los alumnos.
6. Evaluar las políticas, estrategias y acciones de retención de alumnos.
7. Colaborar con la Oficina de Calidad en el análisis cuantitativo y cualitativo de las problemáticas del ingreso y la permanencia.
8. Realizar monitoreos y estudios de las trayectorias de las cohortes a partir de los historiales académicos.
9. Coordinar estrategias de orientación y articulación con las escuelas secundarias.

