

#17

OAC

## Informe sobre la Estructura Orgánico Funcional - Parte 3 Estudio Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes

El objetivo de este trabajo es analizar la estructura orgánica funcional de la Universidad Nacional de Río Negro en función de dos aspectos: la descentralización de actividades entre el Rectorado y las Sedes, y la comparación entre las dotaciones de las Sedes Andina, Atlántica y Alto Valle y Valle Medio.

## **Informe OAC #17**

Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN

Parte 3 –Análisis comparativo de dotaciones en el Rectorado y las Sedes

**Julio 2022**

El presente Informe **OAC<sup>1</sup> # 17** es resultado del estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional (EOF) de la UNRN y se enmarca en las actividades previstas para la realización de la segunda autoevaluación de la universidad, tanto por la importancia de la dimensión “gestión” en el análisis institucional y las respectivas recomendaciones de la primera evaluación externa de CONEAU como por el fortalecimiento de las capacidades de gestión universitaria previstas en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

El estudio de la planta de personal docente podrá estimarse como un insumo para la evaluación del funcionamiento de la Universidad y la adopción de mejoras en los planos de los principios, medidas, actuaciones y experiencias de las prácticas de gestión de una organización que siendo aún joven desarrolla acciones de gran complejidad.

El estudio se realizó con la colaboración de la **Dirección de Recursos Humanos de la UNRN** y la consultoría experta del **Dr. Juan Doberti<sup>2</sup>**. El informe resultante explora de manera rigurosa los siguientes aspectos:

- I. Racionalidad de la planta de personal docente y comparación con:
  - El modelo de pautas presupuestarias del CIN.
  - La situación real del sistema universitario
  - La situación de las universidades nacionales semejantes en términos de ubicación geográfica, tamaño y dispersión espacial.
  - Otros modelos derivados de modelos alternativos de pautas presupuestarias y de otros niveles educativos.
- II. Las prescripciones del convenio colectivo de trabajo del sector establecido por el Decreto 366/06
- III. La comparación de dotaciones en el Rectorado y las Sedes.
- IV. Recomendaciones e iniciativas de eventuales mejoras. Propuesta de indicadores

---

<sup>1</sup> Graciela Giménez, Matias González Awe, Walter Prat, Wenceslao Gómez Rodríguez, Gonzalo Rodríguez, Mariana Zeberio, Magda Reyes y Diego Rodríguez

<sup>2</sup> Dr. Juan Ignacio Doberti, Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires, con un Máster en Administración Pública otorgado por la Columbia University y un Máster en Economía de Gobierno, de la Universidad de San Andrés



## **SERIE DE INFORMES OAC**

La serie Informes OAC contiene documentos de análisis sobre la Universidad como objeto de estudio. Se espera que los estudios, junto con el Anuario de Estadísticas, contribuyan al debate sobre los problemas y reformas que la Universidad enfrenta desde una perspectiva de mejoramiento continuo, ligado a las transformaciones de las políticas del conocimiento, del gobierno y de la gestión. El sentido de la Serie es revisar las experiencias de la UNRN, incorporando una dimensión analítica para un mejor diseño de medidas e instrumentos de política de desarrollo institucional.

La OAC es un cuerpo técnico de la Universidad que fue meritulado como “innovadora en la estructura y actividades que realiza con espíritu crítico, vocación por entender la peculiaridad de la universidad y teorizar sobre el funcionamiento institucional” (CONEAU, Informe de Evaluación Externa UNRN, 2016).

Los primeros números son el resultado de la recopilación de datos y su revalorización a partir del benchmarking o experiencias de innovación, mejora y modelos de calidad en el sistema universitario argentino y regional.

Se invita a la comunidad universitaria a participar en la producción de los estudios. [oa@unrn.edu.ar](mailto:oa@unrn.edu.ar)

**Los estudios producidos por la OAC se realizan con el empleo de datos e información obrantes en los sistemas de la Universidad con objetivos científicos y de desarrollo institucional y en cumplimiento de la Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales, artículos 5 y 11, y del CCT No Docente (Decreto 366/06) que establece los deberes de fidelidad y discreción con respecto a todos los hechos e informaciones para el ejercicio de las funciones de la dependencia (Artículo 20. Estatuto de la UNRN)**

## **1. Introducción**

En esta parte del estudio se analiza la estructura orgánica funcional de la Universidad Nacional de Río Negro en función de dos aspectos: la descentralización de actividades entre el Rectorado y las Sedes y la comparación de las dotaciones entre las Sedes Andina, Atlántica y Alto Valle y Valle Medio.

Este tercer informe se enmarca en el estudio sobre el escalafón nodocente de la UNRN que se inicia con un primer trabajo sobre la dotación total en función de diferentes modelos de cálculo de equipos de trabajo en universidades de Argentina y de otros países (Informe OAC #17-1), un segundo artículo referido a este escalafón a partir de las prescripciones del convenio colectivo de trabajo en materia de agrupamientos, categorías, tramos y estabilidad (Informe OAC #17-2) y el presente que complementará a los anteriores con el estudio sobre las diferentes partes de la organización.

La propuesta global va de lo general a lo particular. Parte de la cantidad de personal, luego las grandes divisiones como, por ejemplo, los agrupamientos, y posteriormente, en este informe, se analizan el Rectorado y las Sedes. En el cuarto informe se puntualizarán situaciones particulares de dotaciones y categorías del personal y, también, se pasará a la elaboración de algunos elementos propositivos, contemplando también como aportes las situaciones de otras universidades que puedan servir como parámetro válido para las recomendaciones. Asimismo, está en desarrollo un trabajo de corte cualitativo que recabará percepciones del personal nodocente para un eventual análisis que complemente los estudios cuantitativos.

Luego de esta introducción, en el punto 2, se desarrolla una sucinta descripción teórica de los aspectos conceptuales que guían el estudio de la estructura organizacional a partir del grado de descentralización para su aplicación al caso universitario. En el punto 3, a partir de información disponible en la Dirección de Recursos Humanos del Rectorado y procesada por la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, se analiza la distribución de cargos del escalafón nodocente entre el Rectorado y las Sedes y entre las principales áreas de la institución en términos de Secretarías y Direcciones.

Posteriormente, en el punto 4, se comparan las dotaciones de personal de las tres Sedes de la UNRN, tanto en cargos totales de la estructura orgánica funcional como de cargos ocupados, con una apertura por Secretarías y Direcciones. En el punto 5 se pasa de un carácter descriptivo a uno explicativo de las dotaciones, asociando las distintas situaciones con parámetros como las localizaciones, las distribuciones igualitarias, la cantidad de investigadores y Unidades Ejecutoras, etc. Finalmente, en el punto 6, se sintetizan los principales hallazgos y se presentan las conclusiones del artículo.

## 2. La Centralización y la Descentralización en las Universidades

El grado de centralización y descentralización de la configuración estructural de las organizaciones es un dilema al que se enfrentan todas ellas. La opción no es polar, sino que existe un continuo en el que se puede optar con diferentes énfasis en ese gradiente, incluso, con distinta intensidad en áreas o tareas de una misma institución. Por citar solo un ejemplo, dentro del Estado Nacional, la administración financiera plantea un trabajo en base a los principios de centralización normativa y descentralización operativa.

Una dicotomía básica que está implícita en las decisiones de mayor o menor descentralización está dada por la alternativa entre la coordinación y la especialización. En este sentido, la centralización es la forma más precisa de coordinar la toma de decisiones en una organización, evitando las contradicciones entre las definiciones de las distintas partes. En cambio, la descentralización permite la especialización y situar las decisiones donde está la información (Mintzberg, 1984). De este modo una elevada descentralización permite definiciones más rápidas y con mayor flexibilidad porque no hay que llegar a la cúspide y, de este modo, es más motivadora para los diferentes sectores porque se transfiere parte del poder. Estas ventajas llevan aparejado el costo de posibles incoherencias y el riesgo de pérdida de control de las autoridades con mayores responsabilidades, algo complejo en una institución altamente regulada como la universidad pública.

En este sentido, Morduchowicz (2008) advierte sobre la falta de estudios rigurosos sobre la descentralización en el marco educativo, al señalar que:

*“Una de las dimensiones menos abordadas de la descentralización educativa es su faz administrativa propiamente dicha. Salvo cuando se mencionan los límites impuestos por las capacidades institucionales de los ministerios y secretarías de educación, las referencias a ese aspecto son, más bien, escasas, por no decir inexistentes. Además, esas capacidades tampoco se analizan ni se describen mayormente. En general, lo máximo que se hace es aludir a ellas o a los obstáculos que imponen a veces, pero no más.”*

El mismo Morduchowicz, en un artículo posterior (2009) expone acerca de las ventajas de la centralización indicando que el órgano central de la organización otorga mayor certidumbre, estandarización, objetividad y coordinación a las decisiones. Además, se evitan incoherencias o inequidades al establecer parámetros homogéneos. Por el contrario, la descentralización permitiría evitar problemas de las grandes burocracias al fomentar la participación y democratización de las decisiones y acercarlas a los usuarios. También se podría obtener mayor eficacia al acortar las demoras en las actuaciones.

Sin dudas, tanto la centralización como la descentralización de las decisiones y la estructura organizacional tienen fortalezas y debilidades y ninguna opción es extrema. Sin embargo, la experiencia educativa argentina obligaría a ser cautos sobre los beneficios exagerados de la descentralización y la minimización de los riesgos de su implementación, porque la experiencia de la transferencia de los servicios escolares de las escuelas primarias, los colegios secundarios y los institutos de formación docente, pese a sus potenciales ganancias, no se verificaron y los resultados fueron decepcionantes en términos de calidad de aprendizajes y de capacidades de gestión en las provincias.

Algo similar se observa en la capacitación de los empleados públicos nacionales en la comparación entre el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y los Institutos Provinciales de la Administración Pública (IPAPs) (Sabatto, 2022).

Por último, un argumento esencial para la centralización es la economía de escala de generar un espacio central que concentre la mayor capacidad administrativa frente al costo de replicar



ese espacio en múltiples sectores. Al respecto, se observa en el campo educativo, tanto en la educación básica entre el Estado nacional y los provinciales como en la educación superior entre los rectorados de las universidades y las facultades, departamentos o sedes, que el espacio central tiene habilidades superiores y los espacios periféricos suelen tener una mayor debilidad en la gestión. El tema, a nivel institucional fue analizado en informes anteriores de la OAC (#7, #8 y #10), a partir de los efectos de los costos adicionales de la des economía de escala en la organización de la docencia y la programación de las otras funciones que provocan la tensión del modelo multisedes de la UNRN a partir de la dispersión y las distancias entre las localidades (inclusive de la misma sede).<sup>3</sup>

Asimismo, la atomización en la gestión tiende a producir grandes desigualdades, con espacios injustamente privilegiados y otros rezagados. Esto ha sido muy claramente observado entre las provincias argentinas, entre las más favorecidas económicamente, en general situadas en la región centro del país, y aquellas ubicadas en el noroeste y noreste (Rivas, 2010). En menor medida esto se replica en algunas universidades entre las unidades académicas con mayor o menor acceso a recursos propios.

En cuanto a lo estrictamente vinculado a las Universidades Nacionales, el modelo de pautas presupuestarias del CIN tiene una postura implícita favorable a una centralización importante de las estructuras orgánicas. Por ello se plantea en el modelo de pautas presupuestarias (Acuerdo Plenario del CIN N°508/2004) una planta de autoridades superiores de 10 secretarios de universidad para los Rectorados frente a solo 4 secretarios por Facultad o unidad académica equivalente. En este mismo sentido, para el escalafón nodocente, se define una planta de personal básica para el escalafón administrativo de 60 nodocentes para el Rectorado y de 17 nodocentes para las unidades académicas.

Más allá de esta modelización, la información estadística provista por el Anuario de Estadísticas Universitarias 2019 de la SPU muestra que hay 2,6 secretarios de facultad por cada secretario de universidad, lo cual indica la existencia de un cuerpo directivo de mucha mayor envergadura en los rectorados que en las unidades académicas, puesto que existen mucho más que 2,6 facultades o unidades equivalentes por cada rectorado. Lamentablemente no hay información disponible que permita separar las dotaciones de personal nodocente entre los rectorados y las facultades, pero como ejemplo indicativo puede mencionarse que, en el caso de la UBA, el rectorado de la institución tiene una dotación de 1.519 nodocentes y cada una de sus trece facultades (más el CBC) posee, en promedio, 609 nodocentes, en una relación de 2,5 a 1 entre la dotación media del rectorado y la de las facultades.

En síntesis, la literatura en la materia describe tanto virtudes como problemas de las estructuras orgánicas más centralizadas y, análogamente, de las configuraciones más descentralizadas. En cada caso, en función de parámetros específicos de tamaño, tradiciones históricas, procesos administrativos, dispersión geográfica, disponibilidad de personal altamente calificado, entorno de actores sociales, etc., debe determinarse la elección más conveniente para cada organización.

En el caso de la UNRN, como en el resto de las Universidades Nacionales, el carácter altamente regulado de las actividades de gestión, tanto de las administrativas como de las académicas, tiende a potenciar un grado importante de centralización para facilitar el control y la homogeneidad de los procedimientos (de presupuesto, de personal, de acreditación de carreras, etc.). Asimismo, las elevadas economías de escala de procedimientos uniformes y la necesidad de interactuar con organismos nacionales (SPU, CONEAU, Ministerio de Ciencia y Técnica) o provinciales resulta propensa a la centralización. Por el contrario, la dispersión

---

<sup>3</sup> <https://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/5455>

geográfica tendería a otorgar márgenes de decisión a las Sedes, especialmente en términos operativos, de servicios y mantenimiento, y de gestión de la investigación. Adicionalmente, como se verá en el informe, el modelo de Estructura Orgánico Funcional (EOF) de la UNRN podría tener repetición de funciones por áreas según los atributos de los puestos de trabajo.

### 3. El Personal Nodocente en el Rectorado y en las Sedes de la UNRN

La UNRN tiene una estructura teórica de 643 cargos nodocentes y una ocupación real de 381 cargos, el 59,3% de lo planificado. En 2014, cuando se aprobó la primera Estructura Orgánico Funcional constaba de 470 cargos distribuidos entre las tres Sedes y el Rectorado. En la historia de la institución se registran 33 modificaciones a la EOF, en donde se modifican los puestos y las misiones y funciones.

La dotación teórica se divide en 276 cargos para el Rectorado y 367 para las sedes y la real en 157 cargos para el Rectorado y 224 para las sedes, tal como se advierte en el Cuadro N° 1. El porcentaje de cobertura de los cargos teóricos es algo superior en las unidades académicas que en el espacio central (61,0% frente a 56,9%), lo cual indica que, ante la escasez presupuestaria, el Rectorado resignó una proporción mayor de puestos que las sedes.

Este mismo fenómeno se advierte a través de la suba de los cargos ocupados en relación con los totales como porcentaje del total, que asciende en el caso de las sedes del 57,1% al 58,8% al pasar de ocupados a totales y se reduce en el caso del Rectorado. Además, se observan diferencias entre las tres sedes, pero ese punto se desarrolla con mayor detalle en el punto 4 “La Comparación entre las Sedes de la UNRN”.

**Cuadro N° 1. Nodocentes de la UNRN por Área. En Cargos y Porcentajes.**

Unidad Académica	Cargos Totales	Cargos Ocupados	Cargos Totales (%)	Cargos Ocupados (%)
Sede Andina	116	85	18,0%	22,3%
Sede Atlántica	89	48	13,8%	12,6%
Sede Alto Valle - Valle Medio	162	91	25,2%	23,9%
<b>Subtotal Sedes</b>	<b>367</b>	<b>224</b>	<b>57,1%</b>	<b>58,8%</b>
Rectorado	276	157	42,9%	41,2%
<b>Total General</b>	<b>643</b>	<b>381</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

La distribución de cargos en el Rectorado entre las diferentes áreas de la Universidad muestra que la Secretaría cuantitativamente más relevante es la de Programación y Gestión Estratégica, que congrega a 57 cargos ocupados, seguida por la General, luego la de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (en delante de Docencia), la de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia Tecnológica (en delante de Investigación) y, por último, la Unidad Rector.

Los porcentajes de ocupación de los cargos teóricos por parte de las diferentes secretarías no difiere significativamente y, por ello, el porcentaje de cada una de ellas sobre el total se altera poco entre los cargos totales y los ocupados. Solamente se observa una ocupación algo superior en la Secretaría General y algo menor en la de Docencia, posiblemente en este último caso porque parte de las acciones se realizan en las sedes.

La distribución de los cargos agrupados por secretarías resulta razonable porque las áreas de gestión administrativa de aspectos centrales como el económico-financiero, los recursos humanos, el diseño de infraestructura y la informática, que resultan críticos para el funcionamiento institucional, no son fácilmente descentralizables y se agrupan en la Secretaría de Programación y Gestión Estratégica. El resto de las áreas, en términos agregados, tienen una distribución adecuada y su porcentaje de ocupación es relativamente proporcional en todos los casos, sin espacios notables de excesos y defectos, el fenómeno problemático de “sobra-falta” a menudo observado en el sector público (Oszlak, 2020). Ante la imposibilidad de designar a toda la planta de la estructura por las limitaciones presupuestarias, la UNRN adoptó la decisión lógica de reducir los cargos en forma proporcional entre las áreas y con una leve preeminencia de los espacios críticos.

El análisis de la planta docente por Secretarías del Rectorado muestra que hay un nivel de desagregación menor que en otras instituciones porque la cantidad de Secretarías es inferior que en otros casos. Como dato indicativo, el modelo de pautas presupuestarias del CIN supone la existencia de diez secretarías y en la UNRN hay cinco. En este sentido, por ejemplo, se observa que la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil concentra tres actividades que podrían dividirse, la Secretaría General contiene aspectos como medios de comunicación, relaciones internacionales y la gestión de los Consejos que también podrían partirse y la Secretaría de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia Tecnológica agrupa al menos dos áreas muy diferenciadas como la investigación y la transferencia tecnológica.

En la asignación de cargos por direcciones resalta la situación de dos sectores de esperable impacto creciente en el futuro como son la Dirección de Educación a Distancia de la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil y la Dirección General de Servicios Informáticos de la Secretaría General de Programación y Gestión Estratégica. El presumible crecimiento de la Educación a Distancia, motorizado por la experiencia del aislamiento durante la pandemia del Covid-19, así como el aumento de la informatización en la gestión, un fenómeno observado en todos los sectores económico-sociales, induciría a suponer la necesidad de fortalecer los cargos de estas dos Direcciones o prever alternativas para mejorar la calidad y capacidad de estas áreas. Sin embargo, en ambos casos, la ocupación de los cargos totales es inferior al 50%, un porcentaje inferior al promedio de la institución.

**Cuadro N° 2. Nodocentes de la UNRN por Área. En Cargos y Porcentajes.**

Área del Rectorado	Cargos Totales	Cargos Ocupados	Cargos Totales (%)	Cargos Ocupados (%)
SG - Dirección de Comunicación Institucional	4	2	1,4	1,3
SG - Dirección del Centro de Producción de Contenidos Audiovisuales	10	7	3,6	4,5
SG - Dirección de Red de Medios	18	12	6,5	7,6
SG - Dirección General de Proyectos Especiales (Delegación Buenos Aires)	7	3	2,5	1,9
SG - Dirección de Consejos y Asamblea Universitaria	4	3	1,4	1,9
SG - Dirección de Relaciones Internacionales	4	4	1,4	2,5
<b>Secretaría General</b>	<b>47</b>	<b>31</b>	<b>17,0</b>	<b>19,7</b>
SDEyVE- Dirección General de Asuntos Académicos	12	4	4,3	2,5
SDEyVE- Dirección de Planes de Estudio y Docencia	16	9	5,8	5,7
SDEyVE - Dirección de Educación a Distancia	13	5	4,7	3,2
SDEyVE- Dirección de Desarrollo Estudiantil	14	7	5,1	4,5
<b>Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>19,9</b>	<b>15,9</b>

## Informe OAC #17. Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN

## Parte 3 - Análisis Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes

SGyPE - Subsecretaría Económica Financiera	38	21	13,8	13,4
SGyPE -Dirección General de Planificación y Diseño de Infraestructura	10	6	3,6	3,8
SGyPE -Dirección de Ejecución e Inspección de Obras	7	6	2,5	3,8
SGyPE -Dirección General de Servicios Informáticos	20	9	7,2	5,7
SGyPE -Dirección de Recursos Humanos	18	12	6,5	7,6
SGyPE -Departamento de Logística y Servicios Generales	4	2	1,4	1,3
SGyPE -Secretaria Privada	1	1	0,4	0,6
<b>Secretaría General de Programación y Gestión Estratégica</b>	<b>98</b>	<b>57</b>	<b>35,5</b>	<b>36,3</b>
SICADyTT- Dirección General de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología	24	15	8,7	9,6
SICADyTT- Dirección de Publicaciones - Editorial	6	5	2,2	3,2
SICADyTT - CIT - Río Negro- Planta Piloto de Alimentos	7	3	2,5	1,9
SICADyTT- Secretaria Privada	1		0,4	0,0
<b>Secretaria de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología</b>	<b>38</b>	<b>23</b>	<b>13,8</b>	<b>14,6</b>
Unidad de Auditoría Interna	9	3	3,3	1,9
Dirección de Asuntos Jurídicos	4	3	1,4	1,9
Dirección de Despacho, Convenios y Mesa de Entradas	10	6	3,6	3,8
Dirección General de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad	11	6	4,0	3,8
Secretaría Privada del Rectorado	4	3	1,4	1,9
<b>Unidad Rector</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>13,8</b>	<b>13,4</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

Lamentablemente no existe información pública que permita analizar la distribución del personal nodocente de las Universidades Nacionales por áreas de las distintas instituciones. Estos datos brindarían un marco de comparación frente al total del sistema o referido a un subgrupo como las de tamaño similar o de ubicación geográfica circundante, como ocurre con la distribución por agrupamientos. Ante esta carencia, y dado que se obtuvieron los datos de la Universidad de Buenos Aires, que si bien es una sola institución puede servir, con todas las salvedades del caso, como dato comparativo por su rol de referente del sistema universitario por su tamaño y centralidad en la agenda pública.

Cabe señalar que a los efectos de poder cotejar la información debieron realizarse algunas tareas de consistencia de datos porque las dos universidades tienen estructuras orgánicas diferentes. La UBA tiene una dispersión muy superior de sus secretarías, subsecretarías y oficinas de prestación de servicios, por lo cual debieron imputarse los trabajadores de las distintas áreas en forma análoga para realizar comparaciones de funciones equivalentes a la UNRN. Por ejemplo, la UBA tiene separadas en diferentes secretarías las áreas académicas y de extensión. Por ello se debió presentar la información de la UNRN separando las Direcciones correspondientes a cada una de ellas y, también, sumarse diferentes secretarías de la UBA, como la General y la referida a los medios de comunicación que en la UNRN están unidas. De este modo, con los necesarios agrupamientos y separaciones en ambas instituciones se obtuvo información de funciones análogas como la presentada en el Cuadro N° 3.

La comparación entre la UNRN y la UBA permite advertir algunas similitudes entre ambas instituciones, por ejemplo, el área que congrega a más trabajadores nodocentes es la dedicada a la gestión económico financiera, con alrededor de un tercio del porcentaje total en ambos casos. También la Secretaría General tiene una participación relativa similar (entre el 19,7% y

el 22,9%) y lo mismo sucede con el área académica con alrededor del 12% de la dotación de los Rectorados.

Sin embargo, contrasta la situación de las áreas de extensión y vida estudiantil, mucho más grande en el caso de la UBA y de menor tamaño en la UNRN, casi cuatro veces más pequeña, algo muy posiblemente explicable porque en esta última institución su dispersión geográfica impide una generación centralizada de las diferentes prestaciones que deben llevarse a cabo en las sedes. Asimismo, el área de gestión de la investigación tiene en la UBA una dimensión mucho menor, casi cuatro veces menor, posiblemente porque sus prestaciones están descentralizadas en las Facultades y más centralizadas en la UNRN, en una situación de espejo invertido entre las áreas de extensión e investigación.

Por último, la Unidad Rector tiene una envergadura similar, pero una participación relativa algo mayor en la UNRN (13,4% frente al 9,0%). Cabe advertir que pese a su menor porcentaje la Unidad Rector de la UBA es 6,5 veces más grande en términos de trabajadores (137 frente a 21). Además, en el caso de la UBA la economía de escala hace que se requiera proporcionalmente una menor dotación para asistir al Rector y es posible que algunos nodocentes del equivalente a la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la UNRN estén imputados a la Secretaría de Asuntos Académicos en lugar del Rectorado.

**Cuadro N° 3. Nodocentes de la UNRN y la UBA por Área del Rectorado. En Cargos y Porcentajes.**

Área del Rectorado	Cargos Ocupados		Cargos Ocupados (%)	
	UNRN	UBA	UNRN	UBA
Secretaría General	31	348	19,7%	22,9%
Área Académica	18	193	11,5%	12,7%
Área de Extensión y Vida Estudiantil	7	299	4,5%	19,7%
Secretaría Gral. de Programación y Gestión Estratégica	57	484	36,3%	31,9%
Sec. de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología	23	58	14,6%	3,8%
Unidad Rector	21	137	13,4%	9,0%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>1.519</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN y Secretaría de Hacienda UBA. Año 2022.

En el Cuadro N°4 se presenta la información de los cargos totales y ocupados del Rectorado y las sedes agrupadas al nivel de las Secretarías, con un detalle mayor al expuesto en el Cuadro N°1. Cabe señalar que las secretarías General y General de Programación y Gestión Estratégica del Rectorado fueron sumadas para establecer una equivalencia con las sedes, en donde no están separadas. Asimismo, los Hospitales Odontológico y Veterinario no tienen un correlato en el Rectorado porque solo se ubican en la Sede de Alto Valle y Valle Medio. Además, se observa que no existen grandes diferencias en la distribución porcentual de los cargos entre los totales y los ocupados ni en el Rectorado ni en las sedes.

El peso de las secretarías General y de Programación y Gestión Estratégica es muy superior en el Rectorado, donde concentra en torno al 55% de los trabajadores nodocentes, que en las sedes se ubica en torno al 20%. Esto se explica en que en estas Secretarías el Rectorado debe hacerse cargo de tareas de importancia crítica para toda la institución, como por ejemplo el pago de salarios y la gestión del personal, el manejo presupuestario, la planificación de la infraestructura, la supervisión de la ejecución de obras, la comunicación institucional y las relaciones internacionales.

Los porcentajes expresados en el párrafo precedente aproximadamente se invierten en la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, área en la que las sedes cobran una trascendencia mayor para la gestión de estas tareas que requieren un número importante de bedeles y auxiliares administrativos en las distintas localizaciones. Asimismo, deben llevar a cabo las tareas de gestión de las bibliotecas y laboratorios, que también requieren personal a cargo.

La Secretaría de Investigaciones tiene una participación relativa algo superior en el Rectorado que en las sedes (alrededor del 15% frente al 10%) por la presencia de cargos de apoyo técnico y auxiliares administrativos en la Dirección General de Investigación, Desarrollo y Transferencia Tecnológica y por los cargos asociados a la Planta Piloto de Alimentos Sociales.

Por último, el plantel de nodocentes de la Unidad Rector tiene una participación relativa superior a los vicerrectores, algo esperable por la carga de trabajo que exige la representación institucional con las interacciones que deben llevarse a cabo con organismos externos como el CIN (con todas sus Comisiones), la CONEAU, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, etc., más la presencia de espacios específicos como la auditoría interna y el servicio jurídico.

**Cuadro N° 4. Nodocentes de la UNRN por Área según Rectorado y Sedes Agrupadas. En Cargos y Porcentajes Verticales.**

Área del Rectorado	Cargos Totales				Cargos Ocupados			
	Rectorado	Sedes	Rector.	Sedes	Rectorado	Sedes	Rector.	Sedes
	Cargos	Cargos	%	%	Cargos	Cargos	%	%
Secretaría Gral. de Programación y Gestión Estratégica	145	74	52,5%	20,2%	88	49	56,1%	21,9%
Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil	55	204	19,9%	55,6%	25	112	15,9%	50,0%
Secretaría de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y TT	38	37	13,8%	10,1%	23	21	14,6%	9,4%
Unidad Rector / Vicerrector	38	18	13,8%	4,9%	21	16	13,4%	7,1%
Dir. Hospital Escuela de Odontología		19		5,2%		19		8,5%

Informe OAC #17. Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN  
Parte 3 - Análisis Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes

Dir. Hospital Escuela de Veterinaria		15		4,1%		7		3,1%
<b>Total</b>	276	367	100,0%	100,0%	157	224	100,0%	100,0%

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

En el Cuadro N°5 se exponen los mismos cargos de personal nodocente que en el Cuadro N°4, con la apertura por el Rectorado y las sedes agrupadas, pero con una presentación horizontal de los porcentajes para ver la participación relativa de ambas áreas. En este sentido, se observa que el Rectorado concentra, en términos de cargos ocupados, al 64,2% de los cargos de la Secretaría General de Programación y Gestión Estratégica, al 56,8% de los cargos de la Unidad Rector o Vicerrector, al 52,3% de los cargos de la Secretaría de Investigación y su participación se reduce al 18,2% de los puestos de la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil. La situación inversa ocurre con las sedes agrupadas que son mayoritarias en esta última Secretaría (81,8%) y su participación es menor al 50% en las restantes.

**Cuadro N° 5. Nodocentes de la UNRN por Área según Rectorado y Sedes Agrupadas. En Cargos y Porcentajes Horizontales.**

Área del Rectorado	Cargos Totales				Cargos Ocupados			
	Rectorado	Sedes	Rectorado	Sedes	Rectorado	Sedes	Rectorado	Sedes
	Cargos	Cargos	%	%	Cargos	Cargos	%	%
Secretaría Gral. de Programación y Gestión Estratégica	145	74	66,2%	33,8%	88	49	64,2%	35,8%
Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil	55	204	21,2%	78,8%	25	112	18,2%	81,8%
Secretaría de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y TT	38	37	50,7%	49,3%	23	21	52,3%	47,7%
Unidad Rector / Vicerrector	38	18	67,9%	32,1%	21	16	56,8%	43,2%
Dir. Hospital Escuela de Odontología		19		100,0%		19		100,0%
Dir. Hospital Escuela de Veterinaria		15		100,0%		7		100,0%
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>367</b>	<b>42,9%</b>	<b>57,1%</b>	<b>157</b>	<b>224</b>	<b>41,2%</b>	<b>58,8%</b>

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

#### 4. La Comparación entre las Sedes de la UNRN

La UNRN tiene una cobertura geográfica diseminada en diferentes ciudades de la Provincia de Río Negro. La Sede Andina tiene dependencias en las ciudades de Bariloche y El Bolsón, la Sede Atlántica en la ciudad de Viedma y la Sede del Alto Valle y Valle Medio en las ciudades de General Roca, Villa Regina, Choele Choel, Allen, Cipolletti y Cinco Saltos. Estas tres sedes se diferencian también por las carreras dictadas, las actividades de investigación, la cantidad de alumnos y el desarrollo de la investigación.<sup>4</sup>

En el Cuadro N°6 se exponen los cargos totales de la Estructura Orgánica Funcional y los ocupados de cada sede. Puede advertirse que la Sede del AVyVM es la que tiene mayor dotación de personal (40,6% de las sedes), seguida por la Sede Andina (37,9% de las sedes) y luego la Sede Atlántica (21,4% de las sedes).

**Cuadro N° 6. Nodocentes de la UNRN por Sede según Cargos Totales y Ocupados. En Cargos y Porcentajes.**

Unidad Académica	Cargos Totales	Cargos Ocupados	Cargos Totales	Cargos Ocupados
Sede Andina	116	85	31,6%	37,9%
Sede Atlántica	89	48	24,3%	21,4%
Sede AVyVM	162	91	44,1%	40,6%
<b>Subtotal Sedes</b>	<b>367</b>	<b>224</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

En el Cuadro N°7 se expone la información de las estructuras orgánicas funcionales de todos los cargos, más allá de que estén ocupados o no, por Sede y por Secretarías, así como por Direcciones dentro de estas últimas. Asimismo, se muestran los porcentajes de distribución dentro de cada sede por secretarías y direcciones y por cada área entre las sedes.

Puede advertirse que la Sede de mayor tamaño en cargos nodocentes, la de AVyVM, tiene su mayor dotación debido a que posee dos hospitales (el Odontológico y el Veterinario) y por ostentar más puestos en el agregado de las Secretarías General y de Programación, de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil. Por el contrario, la Sede Andina es la que tiene la mayor dotación en el agregado de la Secretaría de Investigación y la Unidad Vicerrector tiene diferencias mínimas entre las tres sedes. Por último, la Sede Atlántica es la de menor dotación en todas las Secretarías.

<sup>4</sup>Informe OAC #16: Hacia una tipología de la organización académica en la UNRN. Sedes, Escuelas de Docencia y Unidades Ejecutoras. Disponible en <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/8663>



Informe OAC #17. Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN  
 Parte 3 - Análisis Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes

**Cuadro N° 7. Cargos Nodocentes de la UNRN por Cargos Totales según Sedes. En Cargos y Porcentajes.**

Área	Sede Andina	Sede Atlántica	Sede AV-VM	Total	Sede Andina - En % H	Sede Atlántica - En % H	Sede AV-VM - En % H	Total - En % H	Sede Andina - En % V	Sede Atlántica - En % V	Sede AV-VM - En % V	Total - En % V
Vicerrector	7	5	6	18	38,9	27,8	33,3	100,0	6,0	5,6	3,7	4,9
Sec. General y de Programación Dirección de Administración	10	11	17	38	26,3	28,9	44,7	100,0	8,6	12,4	10,5	10,4
Sec. General y de Programación Dpto. de Gestión Adm., personal, mantenimiento, informática, seguridad e higiene, etc.	14	11	11	36	38,9	30,6	30,6	100,0	12,1	12,4	6,8	9,8
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Dirección de Asuntos Académicos	39	28	47	114	34,2	24,6	41,2	100,0	33,6	31,5	29,0	31,1
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Departamentos de Vida Estudiantil, laboratorios y bibliotecas	14	9	21	44	31,8	20,5	47,7	100,0	12,1	10,1	13,0	12,0
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Apoyo Administrativo a escuelas	4	2	1	7	57,1	28,6	14,3	100,0	3,4	2,2	0,6	1,9
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Dirección de Extensión	13	13	13	39	33,3	33,3	33,3	100,0	11,2	14,6	8,0	10,6
Secretaría de Investigación Dirección de Investigación	7	7	7	21	33,3	33,3	33,3	100,0	6,0	7,9	4,3	5,7
Secretaría de Investigación Apoyo Administrativo a Unidades Ejecutoras de Investigación	8	3	5	16	50,0	18,8	31,3	100,0	6,9	3,4	3,1	4,4
Dirección Hospital Escuela de Odontología			19	19	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	11,7	5,2
Dirección Hospital Escuela de Veterinaria			15	15	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	9,3	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>89</b>	<b>162</b>	<b>367</b>	31,6	24,3	44,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

**Cuadro N° 8. Cargos Nodocentes de la UNRN por Cargos Ocupados según Sedes. En Cargos y Porcentajes.**

Área	Sede Andina	Sede Atlántica	Sede AV-VM	Total	Sede Andina - En % H	Sede Atlántica - En % H	Sede AV-VM - En % H	Total - En % H	Sede Andina - En % V	Sede Atlántica - En % V	Sede AV-VM - En % V	Total - En % V
Vicerrector	6	5	5	16	37,5	31,3	31,3	100,0	7,1	10,4	5,5	7,1
Sec. General y de Programación Dirección de Administración	8	6	12	26	30,8	23,1	46,2	100,0	9,4	12,5	13,2	11,6
Sec. General y de Programación Dpto. de Gestión Adm., personal, mantenimiento, informática, seguridad e higiene, etc.	11	6	6	23	47,8	26,1	26,1	100,0	12,9	12,5	6,6	10,3
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Dirección de Asuntos Académicos	30	14	23	67	44,8	20,9	34,3	100,0	35,3	29,2	25,3	29,9
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Departamentos de Vida Estudiantil, laboratorios y bibliotecas	12	7	8	27	44,4	25,9	29,6	100,0	14,1	14,6	8,8	12,1
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Apoyo Administrativo a escuelas	4	2	1	7	57,1	28,6	14,3	100,0	4,7	4,2	1,1	3,1
Secretaría de Docencia, Extensión y V.E. Dirección de Extensión	4	3	4	11	36,4	27,3	36,4	100,0	4,7	6,3	4,4	4,9

## Informe OAC #17. Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN

## Parte 3 - Análisis Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes

Secretaría de Investigación Dirección de Investigación	4	4	3	11	36,4	36,4	27,3	100,0	4,7	8,3	3,3	4,9
Secretaría de Investigación Apoyo Administrativo a Unidades Ejecutoras de Investigación	6	1	3	10	60,0	10,0	30,0	100,0	7,1	2,1	3,3	4,5
Dirección Hospital Escuela de Odontología			19	19	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	20,9	8,5
Dirección Hospital Escuela de Veterinaria			7	7	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	7,7	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>48</b>	<b>91</b>	<b>224</b>	<b>37,9</b>	<b>21,4</b>	<b>40,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Oficina de Aseguramiento de la Calidad. UNRN. Año 2022.

El análisis de los cargos efectivamente ocupados muestra algunas diferencias con respecto a los puestos totales de la planta orgánica funcional. En este sentido, tal como se observa en el Cuadro N°8, la Sede Andina es la que tiene más cargos ocupados en la Unidad Vicerrector y en las Secretarías General y de Programación, de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil y de Investigación. No es, por lejos, la de mayor dotación por la presencia de los hospitales en la Sede del Alto Valle y Valle Medio. La Sede Atlántica se mantiene como la de menor dotación en todas las Secretarías.

La ocupación de cargos de las plantas orgánicas funcionales resulta dispar entre las sedes, tal como se advierte en el Cuadro N°9. Mientras la Sede Andina ha ocupado el 73,3% de los puestos de su estructura, la Sede del AVyVM usó el 56,2% y la Sede Atlántica el 53,9%. Por ello la Sede Andina, si se descuentan los cargos de los Hospitales, tiene más cargos reales que la del AVyVM pese a tener una planta teórica total de menor tamaño.

También se advierten diferencias notables por Secretaría o Direcciones. En este sentido, en el agregado de las tres sedes, hay un porcentaje mayor de ocupación de las Unidades Vicerrector, las Direcciones de la Secretaría General y de Programación, el Departamentos de Vida Estudiantil, Laboratorios y Bibliotecas, el Apoyo Administrativo a Escuelas y el Apoyo Administrativo a Unidades Ejecutoras de Investigación, todas estas áreas con más del 60% de ocupación de cargos, que en la Dirección de Asuntos Académicos, la Dirección de Extensión, la Dirección de Investigación con una cobertura menor al 60%. A priori, podría suponerse que algunas áreas críticas, como las de Administración y las ligadas al apoyo a escuelas, bibliotecas, laboratorios y unidades ejecutoras de investigación se completaron antes que otras, también importantes pero menos urgentes, como las ligadas a la extensión.

Por último, resulta llamativa la dispar ocupación de las estructuras totales entre los dos Hospitales, el Odontológico y el Veterinario, suponiéndose que esto estará asociado a las etapas de desarrollo de cada uno de ellos.

**Cuadro N° 9. Cargos Nodocentes de la UNRN Ocupados sobre Totales por Área según Sede. En %.**

Área	Sede Andina	Sede Atlántica	Sede AV-VM	Total
Vicerrector	85,7	100,0	83,3	88,9
Secretaría General y de Programación - Dirección de Administración	80,0	54,5	70,6	68,4
Secretaría General y de Programación - Dpto. de Gestión Adm., personal, mantenimiento, informática, seguridad e higiene, etc.	78,6	54,5	54,5	63,9
Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil de Sede / Dirección de Asuntos Académicos	76,9	50,0	48,9	58,8
Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil de Sede / Departamentos de Vida Estudiantil, laboratorios y bibliotecas	85,7	77,8	38,1	61,4
Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil de Sede / Apoyo Administrativo a escuelas	100,0	100,0	100,0	100,0
Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil de Sede / Dirección de Extensión	30,8	23,1	30,8	28,2

Informe OAC #17. Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN  
 Parte 3 - Análisis Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes

Secretaría de Investigación / Dirección de Investigación	57,1	57,1	42,9	52,4
Secretaría de Investigación / Apoyo Administrativo a Unidades Ejecutoras de Investigación	75,0	33,3	60,0	62,5
Dirección Hospital Escuela de Odontología			100,0	100,0
Dirección Hospital Escuela de Veterinaria			46,7	46,7
<b>Total</b>	<b>73,3</b>	<b>53,9</b>	<b>56,2</b>	<b>61,0</b>

## 5. Factores Asociados al Desarrollo de las Plantas Orgánicas Funcionales de las Sedes

En esta sección se comparan las plantas orgánicas de las tres sedes de la UNRN estableciendo relaciones causales de las diferencias entre ellas a partir de parámetros objetivos asociados. Este análisis surge de la aplicación de la teoría organizacional, de la experiencia comparada, de la información disponible y de la consulta a expertos como el Lic. Pablo Bohoslavsky y los integrantes de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, quienes aportaron elementos valiosos para este escrito. Sin embargo, lejos está de aportarse una visión definitiva y pueden existir aspectos omitidos que puedan incorporarse para una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

En primer término, a partir del cotejo de las tres **Unidades Vicerrector** se observa que tienen una cantidad de cargos totales de base equivalente, consistente en cinco puestos para el Departamento y la Asistencia de difusión y comunicación, la Secretaria Privada, un asistente técnico y las tareas vinculadas al Consejo de Sede y Junta Electoral. En el caso de la Sede de AVyVM hay un cargo más sin una función definida y en la Sede Andina hay también un cargo adicional sin una función precisa más otro cargo adicional de asistencia de difusión y comunicación. Asimismo, en estas últimas dos sedes hay un cargo vacante, por lo cual hay ocupados cinco cargos en la Sede Atlántica y AVyVM y seis en la Andina, una diferencia mínima que parece obedecer más a un caso individual<sup>5</sup> de reubicación de algún agente que a diferenciales funcionales entre las sedes.

En cuanto a la **Dirección de Administración de la Secretaría General y de Programación**, hay 10 cargos totales en la Sede Andina, 11 en la Atlántica y 17 en la del AVyVM. Los cargos ocupados son 8, 6 y 12, respectivamente. En las tres sedes hay cargos básicos equivalentes correspondientes a la propia Dirección, el Departamento Contable, Financiero y Presupuestario y las Secciones de Mesa de Entradas, Compras (más contrataciones y patrimonio) y Presupuesto (más movimiento de fondos). Luego, las diferencias de dotaciones obedecen a la evidente mayor dispersión geográfica de la Sede AVyVM, que obliga a tener un responsable de administración y un auxiliar para las localizaciones de Allen, Choele Choele, Cipolletti y Villa Regina. Asimismo, no queda claro por qué la Sede Atlántica tiene un cargo de responsable de localización y no la Sede Andina, que si tiene una localización adicional en el Bolsón.

Los **Departamentos de Gestión Administrativa, Personal, Mantenimiento, Informática y el área de Seguridad e Higiene de la Secretaría General y de Programación** tienen 14 cargos totales en la estructura de la Sede Andina y 11 en las dos restantes. Los cargos ocupados son 11, 6 y 6 respectivamente. La mayor dotación de la Sede Andina se vincula con un caso particular y con el personal ligado a la localización de El Bolsón.

La **Dirección de Asuntos Académicos** posee 39 cargos en la Sede Andina, 28 en la Atlántica y 47 en la del AVyVM, con una ocupación efectiva de 30, 14 y 23 puestos respectivamente. Resulta, por amplio margen, la Dirección más grande de la Universidad. La estructura básica, común en las tres sedes, consiste en dos Departamentos de Estudiantes y Gestión de Docencia, más Secciones de Carreras de Grado, de Posgrado y de Docentes y de Ingreso y Permanencia. Las diferencias de dotaciones se explican por la cantidad de responsables y asistentes administrativos de localizaciones en los Departamentos de Estudiantes y por los Bedeles y asistentes administrativos en los Departamentos de Gestión de Docencia. En ambos

---

<sup>5</sup>Se hará mención a casos individuales o particulares cuando la situación no obedezca a razones funcionales sino personales de los agentes como vínculos de confianza con autoridades, problemas físicos, psíquicos o de integración grupal, necesidades de mantener equilibrios institucionales u otras razones, presentes en las distintas organizaciones, que no se explican por factores objetivos.

casos, la mayor dispersión geográfica de la Sede AVyVM genera el mayor número de cargos, la menor dispersión se observa en la Sede Atlántica y la Sede Andina se ubica en una situación intermedia.

Resulta llamativa la cantidad de cargos vacantes en la Sede de AVyVM y, por el contrario, la cantidad de cargos de bedeles y auxiliares administrativos ocupados, incluso fuera de la estructura original, en Bariloche, lo cual hace que la Sede Andina tenga la mayor cantidad de cargos efectivos. Es posible que esta situación se vincule con la ausencia de un campus único en Bariloche.

**Los tres Departamentos de Vida Estudiantil, Laboratorios y Bibliotecas** muestran en la estructura 14 cargos en la Sede Andina, 9 en la Atlántica y 21 en la de AVyVM. Los cargos ocupados son 12, 7 y 8 respectivamente. La diferencia de tamaño está directamente asociada con la dispersión de las localizaciones, que se concentra en un solo lugar en la Sede Atlántica, en dos en la Andina (Bariloche y El Bolsón) y en cinco en la de AVyVM (General Roca, Allen, Choele Choel, Cipolletti y Villa Regina).

Sin embargo, la Sede AVyVM es la que tiene una menor tasa de ocupación de cargos en los Departamentos de Laboratorios (1 de 6) y de Bibliotecas (3 de 12) y por ello tiene incluso menor cargos ocupados que la Sede Andina y apenas un cargo más que la Atlántica, pese a triplicar los puestos en la estructura. En la medida en que entren en funcionamiento los laboratorios y bibliotecas en las localizaciones de la Sede AVyVM resulta esperable que aumente la ocupación de la estructura.

El equipo de **Apoyo Administrativo a Escuelas** tiene cuatro cargos totales en la Sede Andina, dos en la Atlántica y seis en la de AVyVM, que es la que tiene un mayor número de Escuelas (seis frente a cuatro que tienen las otras dos Sedes). Sin embargo, los cargos ocupados son mayores en la Sede Andina (los cuatro cargos), luego en la Sede Atlántica (los dos cargos) y luego en la Sede AVyVM (solo uno de los seis cargos).

La **Dirección de Extensión** posee, en la estructura teórica, 13 cargos por sede, de los cuales están ocupados tres en la Sede Atlántica y cuatro en las dos restantes. La estructura plantea una Dirección de Extensión, tres Departamentos (de Arte y Cultura, Educación Continua y Programas, Proyectos y Promoción de Derechos) y cargos de apoyo técnico y auxiliares administrativos. Básicamente se han ocupado los cargos de Dirección (menos en la Sede Atlántica) y Departamentos y restan cubrir los puestos de menor jerarquía. La distribución igualitaria entre las sedes probablemente responda a que resulta muy difícil parametrizar las tareas de extensión, que hasta pueden ser casi infinitas si se dispusiera de mayores recursos. En consecuencia, la UNRN ha tenido un criterio equivalente entre Sedes ocupando los cargos más altos que permiten poner en funcionamiento las acciones al ser los de mayor importancia para la toma de decisiones. La baja ocupación observada en esta Dirección suele ser común en las instituciones nuevas que primero consolidan las funciones de Enseñanza e Investigación ante la carencia de fondos.

La **Dirección de Investigación** de la Secretaría homónima cuenta con siete cargos por Sede en la estructura, de los cuales están ocupados tres en la Sede AVyVM y cuatro en las restantes. Además del cargo de Dirección, la estructura dispone dos Departamentos de Investigación Transferencia de Tecnología, una Sección de Administración y Ejecución de Proyectos y tres cargos administrativos. Nuevamente hay un criterio igualitario de distribución de cargos entre las sedes, seguramente asumiendo que las diferencias de carga laboral estarían dadas en la dotación de gestión de las Unidades Ejecutoras.

En todos los casos están cubiertos los cargos de Jefaturas de Departamentos, en dos casos los de Dirección y los puestos con menos ocupación son los de auxiliares administrativos.

Los cargos de **Apoyo Administrativo a Unidades Ejecutoras de Investigación** son 8 en la Sede Andina, 5 en la Sede AVyVM y 3 en la Atlántica. Los puestos ocupados son 6, 3 y 1 respectivamente. La dotación de cargos de apoyo, tanto totales como ocupados, responde al desarrollo de la investigación en cada sede, ya que la Sede Andina tiene más Institutos de Investigación, Centros de Estudios o Laboratorios (10) que la Sede AVyVM (5) y la Sede Atlántica (4). Asimismo, también se sigue el mismo orden en la cantidad de investigadores, otro indicador posiblemente explicativo de los diferentes tamaños de personal.

Por último, **los Hospitales Odontológico y Veterinario** tienen 19 y 15 cargos respectivamente en la estructura y 19 y 7 puestos ocupados. Ambos centros de salud se ubican en la Sede AVyVM y su planta de personal responde a las características específicas de estos establecimientos.

En resumen, se observan distintos factores explicativos de las dotaciones de personal en las distintas sedes, siendo los más frecuentes la dispersión de las localizaciones, la distribución igualitaria y la cantidad de investigadores y unidades ejecutoras. También se observa que, en algunos casos, hay cargos que no responden a una lógica administrativa que asocia el organigrama con parámetros objetivos sino con cuestiones particulares de los trabajadores, como saberes destacados, problemas de dinámicas de grupos o confianzas desarrolladas a través del tiempo que justifican casos especiales.



## 6. Síntesis y Conclusiones

El objetivo de este trabajo es estudiar las plantas de personal docente de la UNRN en función de la distribución de cargos entre el Rectorado y las Sedes y entre cada una de estas últimas. Para ello se trabaja con la información correspondiente a las estructuras orgánicas formalmente aprobadas y con los cargos efectivamente ocupados.

En términos teóricos, el grado de descentralización hacia las diferentes Unidades Académicas de una Universidad responde al clásico dilema entre la mejor coordinación, que tiende hacia la centralización, y la mayor especialización, que tiende hacia la descentralización. La experiencia comparada entre las universidades públicas argentinas muestra una tendencia hacia un fortalecimiento de los planteles del Rectorado, en gran medida porque las actividades están fuertemente reguladas, tanto las administrativas como las académicas, privilegiando el control y la homogeneidad de los procedimientos. Esto es aún más marcado en las instituciones jóvenes en proceso de desarrollo, cuando aún no están plenamente formadas las capacidades en las diferentes sedes o unidades académicas.

La UNRN tiene una estructura teórica de 643 cargos docentes y una ocupación real de 381 cargos, el 59,3% de lo planificado, con una cobertura algo mayor en las Sedes que en el Rectorado. La dotación teórica se divide en 276 cargos para el Rectorado y 367 para las sedes y la real en 157 cargos para el Rectorado y 224 para las sedes.

El análisis de la planta docente por Secretarías del Rectorado indica una desagregación menor que en otras instituciones, con solo cinco Secretarías, pese a que el modelo de pautas presupuestarias del CIN plantea la creación de diez Secretarías. Asimismo, la participación de las Secretarías General y de Programación y Gestión Estratégica es muy superior en el Rectorado que en las Sedes, centralizando fuertemente estas áreas, y lo inverso ocurre en la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil, con tareas muy descentralizadas.

La Sede de AVyVM, es la más grande y tiene su mayor dotación debido a que asienta dos hospitales (el Odontológico y el Veterinario) y posee más puestos en el agregado de las Secretarías General y de Programación, de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil. La Sede Andina es la que tiene la mayor dotación en la Secretaría de Investigación y la Sede Atlántica es la de menor dotación en todas las Secretarías.

El análisis de las dotaciones por Secretarías y Direcciones presentado en el punto previo permite advertir diferentes criterios para la conformación de las estructuras. En algunos casos primó la cantidad de localizaciones (por ejemplo para los cargos vinculados a laboratorios, bibliotecas, responsables de sedes, asistentes administrativos y bedeles), en otros la cantidad e investigadores y unidades (como en el personal de apoyo a Unidades Ejecutoras), en otros hubo un criterio igualitario (como en los cargos asociados a la Extensión) y en otros hay situaciones particulares que requieren un estudio específico, porque a menudo las características puntuales de las personas inciden en los organigramas.

La Sede Andina ha ocupado el 73,3% de los puestos de su estructura, la Sede del AVyVM usó el 56,2% y la Sede Atlántica el 53,9%. En este último caso la cercanía con el Rectorado pudo haber ayudado inicialmente a la gestión, pero luego su devenir requirió una dotación independiente como en las otras Sedes.

Finalmente, debe dejarse constancia de que un estudio más pormenorizado, focalizado por Departamento, sección o cargo permitiría captar aspectos adicionales a los retratados en este informe y avanzar de la descripción y la explicación a eventuales recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la institución y el desarrollo de sus trabajadores.

### **Bibliografía**

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel.

Morduchowicz, A. (2008). *¿Conviene descentralizar la administración docente? Quizás sí, quizás no*. IIPE-UNESCO.

Morduchowicz, A. (2009). *Descentralización educativa y capacidades institucionales de las Provincias*. En Aportes para el Estado y la administración gubernamental, n. 26, p. 39-55.

Rivas, A. (2010). *Tendencias educativas, desigualdades sociales y fragmentación provincial*, en Aportes para el desarrollo humano en Argentina, N°3, PNUD Argentina.

Oszlak, O. (2020). *El Estado después de la pandemia COVID-19*. Cuaderno del INAP N° 11. Instituto Nacional de la Administración Pública.

Sabatto, D. (2022). *Capacitar en un país federal. Análisis comparado de los organismos responsables de la capacitación pública en las provincias y la CABA*. Cuaderno del INAP N° 88. Instituto Nacional de la Administración Pública.