

#17

OAC

## **Informe sobre la Estructura Orgánico Funcional - Parte 4 El Personal Nodocente de la UNRN: Situación Actual y Recomendaciones**

---

Este artículo es la continuación de una serie de estudios destinados a analizar la situación del personal nodocente de la Universidad Nacional de Río Negro, especialmente en lo concerniente a su estructura orgánica, a los efectos de lograr un diagnóstico de la situación observada que permitiera proponer alternativas de mejoras. Para ello se trabajó a partir de la teoría de las organizaciones con la bibliografía sobre la materia, la normativa vigente y la información estadística.

## **Informe OAC #17**

Estudio sobre la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN

Parte 4 - El Personal Nodocente de la UNRN: Situación Actual y Recomendaciones

**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 meritado 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. [oac@unrn.edu.ar](mailto:oac@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

Este artículo forma parte del estudio sobre la situación del personal nodocente de la Universidad Nacional de Río Negro, especialmente en lo concerniente a su estructura orgánica, a los efectos de lograr un diagnóstico de la situación observada que permitiera proponer alternativas de mejoras. Para ello se trabajó a partir de la teoría de las organizaciones con la bibliografía sobre la materia, la normativa vigente y la información estadística. Asimismo, se realizaron comparaciones con otras instituciones, sobre todo con las de la Región Patagónica, que tienen algunos aspectos comunes como la dispersión geográfica, que sirven como elemento de comparación. De cualquier modo todo el sistema universitario tiene algunos parámetros comunes como el origen de la fuente principal de recursos en el Presupuesto Nacional, la normativa que regula las relaciones laborales del personal nodocente (sobre todo el Convenio Colectivo de Trabajo puesto en vigencia a través del Decreto 366/2006), las paritarias generales del sector y algunos actores sociales relevantes como el gremio FATUN, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) o el Ministerio de Educación de la Nación.

La situación particular de la UNRN conjuga una institución joven pero ya consolidada en varios aspectos como un número importante de estudiantes (10.128 en el año 2021), una oferta académica amplia que incluye 41 carreras de grado de ciclo largo, un desarrollo de la investigación valorado en el sistema universitario según indicadores internacionales (décima institución del país según el Ranking de Investigación SCImago) y un camino todavía por recorrer en términos de desarrollo de la infraestructura y de designación de sus plantas de personal. Llegado a este punto, estudiar la situación de la estructura del personal nodocente de la institución resulta imprescindible para evaluar posibles mejoras y para plantearse cómo continuar el crecimiento en una etapa intermedia que no es ni la inicial en la cual está todo por crearse ni la asentada en la cual los cambios son solo marginales porque el aparato burocrático de base ya está completado.

En síntesis, luego de los informes previos que se focalizaron en el tamaño de la planta nodocente, sus características en términos de las prescripciones del Convenio Colectivo de Trabajo 366/06 sobre los agrupamiento, tramos, categorías y estabilidad, así como la distribución del personal entre el Rectorado y las Sedes y, luego, entre las tres Sedes de la UNRN, en este informe se pasa a un carácter más prescriptivo que descriptivo, buscando aportar algunas recomendaciones para la acción. Sin embargo, debe advertirse que en materia de gestión universitaria no hay recetas de fácil aplicación que conduzcan a soluciones universales, sino que se plantearán alternativas eventualmente útiles en función de las evaluaciones que hagan las autoridades de las posibilidades de su ejecución contemplando factores económicos de disponibilidad de recursos, de sostenibilidad en el tiempo y de factibilidad de aplicación en función de la

cultura organizacional y de las condiciones que determinan los actores sociales institucionales<sup>3</sup>.

Por último, debe puntualizarse que este informe contiene, en el punto 2, el análisis y las recomendaciones referidos a las categorías del personal nodocente, el desarrollo de la estructura orgánica funcional, los agrupamientos, la estabilidad del personal, la edad y el género de los agentes, los trabajadores asociados a las nuevas tecnologías, la distribución del personal entre las sedes de la UNRN y la capacitación del personal nodocente. En todos los casos se plantean indicadores para medir la situación del escalafón nodocente en términos de las variables analizadas y su evolución a través del tiempo. Asimismo, no escapa a la comprensión de la realización del trabajo que los parámetros cuantitativos no explican toda la complejidad de la organización universitaria y, por ello, se está llevando a cabo un estudio complementario de esta serie de informes que indaga sobre la cultura organizacional, un aspecto muchas veces oculto pero muy relevante a los efectos de plantear posibles cambios.

---

<sup>3</sup> “Una burocracia pública no es un tipo ideal de organización que realiza o no diversas tareas; una burocracia pública es lo que hace. Es un resultado de la política y está determinada por la naturaleza y los contenidos de las políticas públicas que implementa. Es, al mismo tiempo, la expresión material del Estado—percibido como un aparato institucional concreto — y el brazo ejecutor que implementa sus políticas. Es también uno de los atributos del Estado, y su instrumento principal para conseguir y mantener sus otros atributos de “estatidad”. No es el resultado de un proceso racional de diferenciación estructural y especialización funcional, ni su desarrollo sigue un diseño planificado y coherente. Más bien, su formación generalmente describe un patrón sinuoso, errático y contradictorio en el que pueden observarse rezagos de varias estrategias y programas de acción política”. Oscar Oszlak, Burocracia Estatal: Política y Políticas Públicas, Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político, 2006, (p. 11).

## 2. Análisis y Recomendaciones

En esta sección se presenta en forma muy resumida la situación de la UNRN en una serie de aspectos, lo que serían los considerandos en una norma resolutive, y luego se realizan recomendaciones de cursos de acción para mejorar el desempeño organizacional. Asimismo, se exponen en cada caso algunos indicadores para el diagnóstico de las situaciones, la evaluación de los distintos escenarios posibles y, sobre todo, para el seguimiento de la evolución de cada aspecto a través del tiempo.

### 2.1. *La Estructura Orgánica Funcional*

La estructura orgánica funcional es un instrumento fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, especialmente las grandes y formalizadas como las Universidades Nacionales. A los efectos del análisis, resulta fundamental no solo su diseño sino también el seguimiento de su ocupación a través de las altas, bajas y modificaciones. En el informe previo, el número 3 de la serie sobre el personal nodocente, se estudió la relación entre la planta teórica y la ocupada para el total de la UNRN, el Rectorado y cada Sede<sup>4</sup>.

La relación entre la planta teórica y la ocupada también se examinó al nivel de las Secretarías y Direcciones. Un nivel más detallado, de la microestructura, permitiría llegar a analizar los principales procesos de trabajo de cada sector de la universidad, incluyendo una descripción del objeto de los procesos, actividades y carga de trabajo por cada puesto de trabajo, lo cual sería deseable en una futura investigación.

La brecha entre la planta ocupada y la teórica debería ir reduciéndose a través del tiempo hasta afectar solo al período de reemplazo de bajas por jubilaciones, renuncias u otras causas. Sin embargo, no escapa a la comprensión de la actual situación que el obstáculo mayor para evitar esta diferencia es la limitación presupuestaria que impide la cobertura de cargos, algo frecuente en las instituciones nuevas hasta que en un momento logran completar sus planteles de personal. Ante este escenario, se observa que la UNRN tuvo una política muy racional de ocupación de cargos, partiendo de aquellos más importantes para el funcionamiento institucional y luego llenando los puestos menos críticos. Por ello, tal como se consignó en el Informe 3, hay más cargos ocupados en los niveles jerárquicos superiores y en las direcciones más cruciales desde el punto de vista operativo. Por ello, en el agregado de las tres Sedes, se advierte una mayor cobertura de los cargos de apoyo a los vicerrectorados, luego de los vinculados a la Enseñanza, posteriormente de aquellos asociados a la Investigación y, por último, de los correspondientes a la Extensión.

Más allá de que la cobertura de los cargos no será un proceso veloz, resultaría importante prever el orden de llenado de cargos a partir de prioridades de la gestión antes que aguardar que situaciones conflictivas fueren las circunstancias. Asimismo, si en algunos casos se advierte que los cargos no son necesarios debería modificarse la estructura teórica para adaptarla a las nuevas consideraciones. De otro modo podría

---

4 Informe OAC #17-3: Análisis Comparativo de Dotaciones en el Rectorado y las Sedes.



caerse en la situación observada en algunas instituciones en las que hay cargos de más en algunas Unidades Académicas y de menos en otras, o faltantes de cargos simultáneamente con un déficit presupuestario por cargos no reconocidos por el Ministerio de Educación (UN de La Plata, 2019).

En síntesis, si bien no existe una planificación exacta y siempre, al menos en parte, “se hace camino al andar”, resulta recomendable que, a medida que la Universidad se desarrolle y logre financiamiento adicional se ocupen los cargos faltantes y se registre la evolución con un sistema de prioridades.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Cargos nodocentes ocupados sobre cargos nodocentes totales en cantidad y porcentaje por sede y para el total de la UNRN
- Orden de prelación para la cobertura de cargos no ocupados para el Rectorado y las Sedes.
- Masa salarial nodocente/Masa salarial docente de la UNRN en comparación con el mismo indicador del resto de las Universidades Patagónicas y del total del sistema universitaria (como indicador del tamaño de la planta nodocente en relación con el presupuesto de la UNRN).

#### *2.2. La estructura orgánica del Rectorado*

La estructura del Rectorado constituye el núcleo central de cualquier universidad, pero cobra especial importancia en el caso de la UNRN por ser una institución en proceso de crecimiento, relativamente reciente, y sin su oferta académica y plantel de personal “en régimen” o completamente designado. En un caso como este, las unidades académicas no tienen la inercia burocrática propia para un funcionamiento autónomo y la coordinación institucional se torna especialmente relevante.

En la tercera parte de esta serie se realizó un análisis de la estructura orgánica del Rectorado a partir de los puestos de trabajo totales y ocupados por Secretarías y Direcciones. En este caso se hará un análisis de los cargos de categoría 1, los más relevantes porque tienen a su cargo la máxima responsabilidad técnica de gestión.

Marquina (2020) estima que hay cuatro sectores que están cobrando una importancia creciente en el funcionamiento universitario: 1) Evaluación y Acreditación, por los procesos de aseguramiento de la calidad impuestos por la normativa vigente y aceptados por la comunidad educativa; 2) Vinculación y Transferencia, por la necesidad de trasladar los desarrollos de la universidad hacia el resto de la sociedad en la que está inserta; 3) Internacionalización, como efecto de la necesidad ineludible de conectar a los distintos estamentos institucionales con el resto del mundo, en procesos favorecidos por la globalización y el avance tecnológico; y 4) Educación a Distancia, por una tendencia notoria a complementar la oferta presencial con instancias sincrónicas o asincrónicas a través de dispositivos asociados a la virtualidad.

Estas cuatro áreas, por la criticidad actual y más aún por su proyección futura, requerirán una gestión administrativa de máxima valoración que las sustenten. Por ello

se propone que las personas a cargos de estas áreas tengan la máxima categoría del escalafón nodocente. En el caso de la acreditación de carreras la máxima categoría ya está otorgada a la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) que tiene esa función a cargo. Una situación similar puede interpretarse que sucede con las actividades de Vinculación y Transferencia, a cargo de la Dirección General de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología, si bien también incluye al área de la gestión de la Investigación. Por el contrario, hasta la fecha no se han dispuesto cargos de categoría 1 para las áreas de Internacionalización y Educación a Distancia, por lo que en un futuro podrían llegar a tener racionalidad de tal las actuales Direcciones de Relaciones Internacionales y de Educación a Distancia.

Asimismo, las actuales Direcciones Generales de Administración, Asuntos Académicos, Planificación y Diseño de la Infraestructura y Servicios Informáticos justifican su máxima categoría por la criticidad de sus tareas asociadas.

La comparación con las restantes Universidades Nacionales resulta muy complicada porque la información disponible, proveniente del Anuario de Estadísticas Universitarias 2019, el último publicado, discrimina los cargos nodocentes por categoría pero no por dependencia, de modo que no puede saberse cuántos cargos pertenecen a los Rectorados y cuántos a las Unidades Académicas. Sin embargo, a partir de algunas inferencias, puede advertirse que la UNRN tiene menos cargos de categoría 1 en el Rectorado que muchas otras instituciones. En algunos casos, como la UBA que tiene 104 cargos de categoría 1 se conoce que hay 41 puestos de ellos en el Rectorado. La UN de La Plata posee 46 cargos de categoría 1 y se estima que la mayoría de ellos pertenecen al Rectorado. Si bien estas instituciones tienen una dimensión muy superior a la UNRN, algunas responsabilidades máximas son similares por institución, como las de las Direcciones Académicas, Administrativa, Informática, de Investigación, de Educación a Distancia, de Acreditación de Carreras o de Relaciones Internacionales. En las universidades más grandes crecerán los cargos de apoyo o se descentralizarán funciones a las unidades académicas, pero la cantidad de cargos de categoría 1 no será proporcional al tamaño. Esto hace presumir que se justificaría en el mediano plazo un fortalecimiento de las máximas categorías en la UNRN siempre que la criticidad de estas funciones no sea asumida por los funcionarios políticos de las Secretarías donde se organizan las estructuras de gestión.

En el caso de la UN del Comahue, en su informe sobre su Estructura Funcional se plantea en forma agregada un modelo de 55 cargos de categorías 1 y 2 para su Rectorado, una cifra muy superior a los 31 cargos equivalentes (categorías 1 y 2) teóricos del Rectorado de la UNRN y más aún con respecto a los 24 cargos ocupados. Asimismo, en la UN del Comahue, la UN de la San Juan Bosco y la UN de la Patagonia Austral los cargos totales de cargos de categoría 1 son 24, 16 y 10, respectivamente. Estas cifras, si bien son de toda la institución y no solo del Rectorado, son muy superiores a los 6 cargos consignados por la UNRN en el mismo Anuario Estadístico 2019 de la SPU.

En resumen, más allá de no contarse con un modelo de pautas presupuestarias que establezca un modelo de cargos nodocentes por categorías ni con información

desagregada por dependencias que permita identificar los cargos de los Rectorados de las distintas Universidades Nacionales, la información disponible permite inferir la razonabilidad de un fortalecimiento de los cargos de mayor jerarquía para el Rectorado de la UNRN, en la medida en que la disponibilidad presupuestaria lo permitiera.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Cargos nodocentes de categoría 1 del Rectorado de la UNRN para los siguientes puestos de trabajo en el organigrama teórico: Dirección General de Administración, Dirección General de Asuntos Académicos, Dirección General de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología, Dirección General de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, Dirección General de Planificación y Diseño de Infraestructura. *En el futuro y de acuerdo con dimensión y racionalidad de funciones ocupar y prever los cargos de Direcciones Generales de: Servicios Informáticos, Educación a Distancia y Relaciones Internacionales.*
- Cargos nodocentes de categoría 1 del Rectorado de la UNRN ocupados sobre los cargos totales de la estructura teórica.

### **2.3. La estructura orgánica de las Sedes**

Las Unidades Académicas tienen características diferenciales frente a los Rectorados de las Universidades Nacionales porque, si bien no deben llevar a cabo la representación institucional frente a los organismos públicos nacionales (Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, CONEAU, AFIP, CIN, CPRES, etcétera) o provinciales, tiene a su cargo las tareas de ejecución de Enseñanza, Investigación y Extensión en relación directa con los destinatarios (estudiantes, investigadores, etcétera). Por ello sus actividades son trascendentes para el desempeño institucional.

En el Informe OAC #17-3 se llevó a cabo un estudio de las plantas nodocentes de las Sedes de la UNRN en términos de las plantas totales y ocupadas por Secretarías y Direcciones, comparándose estas con el Rectorado y entre las Sedes AVyVM, Andina y Atlántica. Asimismo, se analizaron las variaciones en función de variables asociadas (criterios igualitarios por Sedes, la dispersión geográfica determinada por el número de localizaciones, la infraestructura, el desarrollo de la Investigación a través de Institutos, Centros de Estudios o Laboratorios y la presencia o no de Hospitales).

En este informe el foco está puesto en los cargos de mayor nivel jerárquico (Categoría 1). En el caso de la UNRN no existen cargos de máxima jerarquía en las Sedes. Esto puede considerarse un criterio de lógica relación entre niveles, ya que en el Rectorado se ubican los puestos de trabajo que compilan la información, establecen pautas generales para toda la organización, brindan asistencia y asesoramiento a las Sedes y transmiten las decisiones de las máximas autoridades de la UNRN. No obstante, este razonamiento también es objetable porque en las Sedes, al haber una carga de trabajo directo de mayor volumen por interactuar con los estudiantes, docentes,

investigadores, extensionistas, etcétera, las tareas pueden alcanzar una complejidad en algunos casos superior a la del Rectorado.

Se agrega a la objeción previa que no existe una relación jurídica o funcional de subordinación entre las áreas técnicas de las Sedes y las equivalentes del Rectorado. Si bien estas últimas ejercen la coordinación de las tareas similares y son el núcleo central que suele compilar datos, ante una discrepancia la decisión deberá ser saldada en los niveles de decisión política más elevados, porque las líneas técnicas de las Sedes dependen jurídicamente de las autoridades políticas de las Unidades Académicas (Subsecretarios, Secretarios o Vicerrectores), y no del personal nodocente del Rectorado. De otro modo, si hubiera una doble dependencia de la autoridad superior de la Sede y de la autoridad equivalente funcionalmente del Rectorado, se estaría violando el principio administrativo de unidad de mando con la consiguiente contradicción eventual de directivas (Vega, 2009).

En consecuencia, la mayoría de los nodocentes de la UNRN, que trabajan en alguna de las tres Sedes (AVyVM, Andina y Atlántica), nunca podrían alcanzar la mayor categoría sin mudarse a la ciudad sede del Rectorado en Viedma, o en su defecto la instalación de áreas del Rectorado en las Sedes, p.e. Bariloche o Buenos Aires<sup>5</sup>, lo cual puede considerarse una limitación injustificada. Asimismo, algunas Direcciones de las Sedes, con categoría 2, como las de Asuntos Académicos, tienen un tamaño mayor que las equivalentes del Rectorado, con un número superior de personal a cargo, de modo que podría justificarse su elevación a Direcciones Generales.

La experiencia en el sistema universitario indica que existen cargos de personal nodocente con categoría 1 en las Unidades Académicas de las distintas Universidades Nacionales, de modo que esto podría ser replicado en la UNRN, sobre todo porque en algunas instituciones la estructura de campus único y estructuras departamentalizadas facilita la centralización de la gestión en el Rectorado y, consecuentemente, solo allí se ubican las categorías más elevadas del personal y las tareas de mayor responsabilidad (UN de Quilmes, 2018). La dispersión geográfica de la UNRN evidentemente impide esta situación.

A priori, puede suponerse que las Direcciones Administrativa y de Asuntos Académicos de las Sedes serían las más propensas a tener una jerarquización pasando a la Categoría 1, puesto que concentran las tareas más sensibles por volumen de tareas, manejo de recursos y tradiciones de gestión. Incluso, en algunos casos, tienen más personal a cargo que cualquier Dirección General del Rectorado, poniendo en duda el alcance del control ante el tamaño de la supervisión directa (Vega, 2009). En consecuencia, y de modo preliminar, puesto que debe analizarse la situación específica de cada sede y su personal, se propone la elevación a Direcciones Generales de estas dos Direcciones en las tres Sedes.

---

<sup>5</sup>En la historia de las universidades se registran situaciones análogas de funcionamiento extraterritorial de los rectorados en las universidades nacionales que comprendían más de una provincia como ser Nordeste o Litoral.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Designación en la estructura teórica de las Sedes de las Direcciones Generales de Administración y de Asuntos Académicos.
- Cargos nodocentes de Direcciones Generales en las Sedes ocupados sobre Cargos nodocentes de Direcciones Generales en las Sedes totales.

#### 2.4. *Las categorías del Personal Nodocente*

Las categorías son un elemento central del personal no docente porque reflejan el nivel jerárquico del agente, indican su alcance funcional según el convenio colectivo, la pertenencia a un tramo y repercuten en el salario percibido. En términos agregados exponen la configuración de la planta en términos de su estructura (“piramidal”, “pirámide inversa”, “alargada”, “achatada”, “romboidal”, etc.) (Hintze, 1999).

Las categorías pueden ser analizadas a través de la distribución del personal en cada una de ellas (de la 1 a la 7) y a través del promedio de la organización. En el caso de la UNRN, tal como se describió en el Informe OAC #17-2, la categoría promedio es 4,71, un valor equivalente al promedio del resto de la Universidades Nacionales de la Patagonia y levemente más jerarquizada que el promedio del sistema universitario (4,96).

A los efectos de la evaluación y el seguimiento de la distribución del personal por categorías se proponen los indicadores que se exponen a continuación.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Cargos nodocentes por categoría en cantidad y porcentaje por sede y para el total de la UNRN.
- Categoría promedio por sede y para el total de la UNRN.

#### 2.5. *Los agrupamientos del Personal Nodocente*

La distribución del personal nodocente por agrupamientos es una prescripción establecida en el Convenio Colectivo de Trabajo, Decreto 366/2006, e incluso, por sus predecesores, por lo cual constituye una característica histórica. Los cuatro agrupamientos que incluye el CCT (Administrativo, Mantenimiento y Servicios, Técnico-Profesional y Asistencial) se encuentran presentes en la UNRN porque cuenta con dos hospitales (Odontológico y Veterinario) más uno de reciente creación (Kinesiológico).

En el Informe OAC #17-2 se expuso la necesidad de encuadrar correctamente al personal en cada uno de estos escalafones de acuerdo a la normativa vigente para evitar la inobservancia legal y eventuales objeciones de los trabajadores. Más allá de algunos casos “grises”, muy puntuales, no sería dificultosa la determinación de la correspondencia de cada puesto de trabajo a su agrupamiento correspondiente. Los únicos casos que se prestan a cierta interpretación son los que podrían ubicarse en los

escalafones Administrativo o Técnico-Profesional, pero esto no constituye un problema de gran envergadura.

A los efectos del análisis resulta muy útil la comparación con respecto al conjunto del sistema público universitario y al conjunto de las instituciones patagónicas. La situación actual de la UNRN tiene un sesgo excesivo hacia el escalafón Administrativo, pero no por un desfase en las prestaciones sino por una imputación distorsionada de parte de los agentes que deberían ser re encasillados. Esta corrección del agrupamiento tendría consecuencias económicas solo en el caso de los pertenecientes al agrupamiento asistencial que perciben un adicional particular.

En síntesis, se sugiere que conjuntamente con el re encasillamiento de los agentes no encuadrados correctamente en su agrupamiento, se lleva un registro actualizado de los empleados por esta variable y se los compare en su distribución porcentual con el conjunto del sistema universitario y el subconjunto de los nodocentes patagónicos.

Indicadores asociados a la recomendación:

- Cargos nodocentes por tipo de agrupamiento en (administrativo, mantenimiento y servicios, técnico-profesional y asistencial) en cantidad y porcentaje por sede y para el total de la UNRN.
- Cargos nodocentes por tipo de agrupamiento de la UNRN en relación al mismo indicador del promedio de las UN de la Patagonia y del sistema universitario.

## 2.6. *La estabilidad del personal*

El personal no docente se distribuye entre aquellos con carácter permanente, transitorio y contratado. Esta distinción obedece, al menos normativamente, a que algunos llevan a cabo tareas que se mantienen en el tiempo en forma estable, y en consecuencia son trabajadores en relación de dependencia permanente y con la estabilidad legalmente establecida, otros tienen una relación de dependencia temporaria por tareas a término y otros son proveedores a los que se los contrata para la prestación de un servicio u obra. Sin embargo, en la práctica en todo el estado nacional esta distinción no es tan precisa y se observan situaciones similares con diferentes regímenes de contratación y, a menudo, el vínculo depende en gran medida de la disponibilidad presupuestaria más que de la naturaleza del trabajo (Oszlak; 2001). Asimismo, los contratos y las relaciones transitorias suelen ser formas de acceso a la administración pública o a la gestión universitaria que luego se formalizan con el ingreso a la planta permanente (Universidad de La Plata, 2019).

La situación negativamente anómala se produce cuando la forma de contratación no responde a la realidad en un alto porcentaje de la planta de personal, generando situaciones de desmotivación, conflictos sindicales o judicialización a través de demandas laborales. Además, por el importante componente inercial de la gestión universitaria y las prescripciones del Convenio Colectivo de Trabajo del personal nodocente, la mayoría de los trabajadores debería estar contenida dentro de la planta permanente.

La situación observada en la UNRN responde en gran medida a esta situación, con un 78% de los trabajadores encuadrados dentro de la planta permanente y un 22% en la planta transitoria o con contratos. Los mayores ingresos a planta permanente a través de concursos fueron en tres años puntuales. Un 20% de los ingresos se realizaron en el año 2011, el 25% en el año 2013 y el 27% en el 2017. Lógicamente, por tratarse de vínculos laborales resulta muy importante el análisis caso por caso, pero como criterio global resulta importante mantener información actualizada de la cantidad de casos y la participación porcentual que involucra a cada tipo de contratación.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Cargos nodocentes por tipo de contratación (planta permanente, planta transitoria y contratos) en cantidad y porcentaje por sede y para el total de la UNRN

#### *2.7. La edad y el género de los agentes*

Las características del personal de la UNRN en términos de su edad y género resultan muy importantes para la gestión universitaria porque tienen un alto impacto para la administración institucional. En este sentido, el primer aspecto, la edad, se asocia con un equilibrio entre los empleados más y menos experimentados y con el recambio y la necesidad de producir un trasvasamiento generacional del conocimiento hacia las nuevas camadas de trabajadores. El segundo aspecto, el género, sirve para dar cuenta de la integración de los distintos grupos sociales, especialmente de uno históricamente discriminado en el mercado laboral como son las mujeres.

En la UNRN se observa una situación muy razonable en ambas temáticas. Al respecto, en el Informe OAC #17-2 de esta serie sobre el personal nodocente, se observa que la Universidad tiene una distribución exactamente igualitaria de trabajadores de ambos sexos (50% y 50%) y un promedio de edad (42 años) muy similar al de las instituciones patagónicas (43 años) y del total del sistema público universitario (45 años).

Si bien la situación actual de la UNRN resulta muy satisfactoria, sería importante mantener en forma actualizada el análisis de estas variables para que, en el futuro, no se produjeran desvíos negativos y los diversos escenarios pudieran advertirse en forma anticipada, tanto en el agregado de la institución como en las distintas Sedes.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Promedio de edad del personal nodocente por Sede y para el total de la UNRN.
- Cargos nodocentes por género en cantidad y porcentaje por sede y para el total de la UNRN.

#### *2.8. Los trabajadores asociados a las nuevas tecnologías*

Los adelantos tecnológicos modifican la gestión de todas las Universidades Nacionales, sin excepciones. La mayoría de las tareas administrativas y técnico profesionales, así como buena parte de las actividades de los agrupamientos de mantenimiento y

servicios y asistencial tienen la apoyatura de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). A partir de la Pandemia Covid-19 se pudo identificar espacios de trabajo más estrechamente vinculados por su naturaleza y competencias con estas actividades, como los de las áreas informáticas o las de Educación a Distancia. Para contextualizar, en el ámbito del empleo público de la administración nacional y de acuerdo con lo resuelto a través del Convenio Colectivo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)<sup>6</sup>, los trabajadores técnico profesionales de estas áreas cuentan con la posibilidad de la percepción de un suplemento por funciones informáticas como ser “lenguajes de programación, uso de bases de datos, operación de sistemas, análisis de información, etc.”.

La norma dictada atendió a circunstancias coyunturales de dificultad para el reclutamiento de personal en un mercado laboral de particular criticidad o necesidad de servicio o en servicios técnicos específicos. En la Universidad, la situación laboral de este tipo de personal tienen es parecida: por un lado, suelen tener un mercado laboral alternativo más dinámico que el promedio de las restantes actividades y, por otro lado pareciera que, sus labores son muy más adaptables a la virtualización, por lo cual resulta más dificultoso encuadrarlos en las típicas rutinas burocráticas de la administración. El primero hace referencia al dominio en el empleo de tecnologías; el segundo trata del asunto -aún sin una normativa integral- de la adaptación a la excepcionalidad de una nueva realidad laboral de “teletrabajo” que se compara con la oficina, con rutinas carentes de la proximidad con compañeros, dependientes y superiores, descubriendo y utilizando nuevas capacidades. Asimismo, y estrechamente ligado a los dos factores previos, cabe señalar que pueden ser demandados en forma remota desde otras ciudades e, incluso, trabajar para el exterior, algo imposible o menos frecuente para la mayoría de los agentes.

La UNRN ha otorgado márgenes de libertad a las áreas para que continúen con las prácticas de trabajo remoto, decisión fundamentada en el desempeño satisfactorio evaluado informalmente durante la situación de emergencia. O sea, las nuevas formas digitales y virtuales de la organización han venido para quedarse y muchas áreas de la gestión universitaria continuarán operando de manera remota. Es en ese sentido que se espera reforzar el área de informática y comunicaciones para la digitalización de la gestión institucional. Como se verá más adelante (2.10. Evaluación nodocente) sería recomendable que la UNRN dispusiera “realizar la evaluación permanente y fomento de la profesionalización del claustro nodocente” (Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, p. 86-88) con el grado de formalidad requerido para que sea tomada en cuenta en la elaboración de políticas de recursos humanos, de capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y concursos.

---

<sup>6</sup>Resolución Conjunta 5/2022 RESFC-2022-5-APN-SH#MEC, modificación del “Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial homologado por decreto 2098 del 3 de diciembre de 2008 y modificatorios, el Capítulo VI: “Ocupaciones comprendidas en el agrupamiento profesional o general para el personal que se desempeñe puestos de la familia tecnologías de la información y las comunicaciones”.



Las actividades de este personal suelen ser críticas para la gestión porque involucra volúmenes relevantes de información y afecta a gran cantidad de personas y, a veces, recursos físicos o presupuestarios. Además, al manejar lenguajes crípticos para el resto del personal, que no entiende esos códigos de programación o la forma en que está estructurada la información, resulta difícil controlar sus actividades o sustituirlo ante eventuales ausencias, algo que es relativamente más fácil en otros casos. Por otra parte y en línea con estudios sobre la administración pública, se sabe que uno de los principales obstáculos para propiciar una buena gestión de la información es confundirla con las labores y tareas instrumentales de la informática. Quizás ésta sea la constatación más evidente de que las administraciones públicas aún operan con una lógica analógica y todavía, no del todo, con una dinámica digital.

La informática es un instrumento muy necesario en las organizaciones desde hace tres décadas, aunque durante los primeros años tendió a ser concebida como un fin en sí mismo. La informatización de las organizaciones y de todo tipo de actividad, sea ésta profesional, doméstica o personal, supuso un salto de eficacia y de eficiencia en la mayor parte de nuestras actividades y necesidades. Pero este proceso fue muy rápido y al cabo de sólo diez años (hace, por tanto, unos 20 años) con el gran catalizador que supuso Internet entraron en la agenda institucional las denominadas nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. A partir de este momento ya no había ningún argumento para confundir la informática como un fin en sí mismo. Quedaba claro que el fin era la información y la informática un instrumento, central y potente, pero uno más entre diversas herramientas para lograr el fin de la gestión de la información. Sigue siendo oportuno diferenciar la informática de la modernización de la administración y abrir las puertas de la gestión de la información a otro tipo de profesionales extramuros de la informática como ser estadísticos, cuentistas sociales, analistas, documentalistas, archivistas, etc. Pero como las tecnologías emergentes vinculadas a la información viven un momento de esplendor en los últimos veinte años han seguido diluviando novedades como la necesidad de gestionar el big data, plantearse la gestión de los metadatos, etc. La gestión de la información ya no es solo informática e incluso ya no es solo documentación y datos sino que es un nuevo campo que hay que abordar de manera multidisciplinar y con renovados cimientos conceptuales que logren integrar las actuales tecnologías emergentes vinculadas a la gestión de la información y las nuevas tecnologías que seguramente van a aflorar durante los próximos años.

La situación compleja para atraer y retener a estos nuevos trabajadores se ha observado en todas las organizaciones, públicas y privadas, porque es un mercado con faltante de empleados calificados. Sin embargo, en el sector público, incluyendo las Universidades Nacionales, esta problemática se agudiza por la inflexibilidad salarial y de condiciones de trabajo que impone la normativa vigente.

En consecuencia, debería tomarse especialmente en cuenta la situación de estos trabajadores, sin tomar medidas que fueran injustas o irritantes para el resto del personal. Además, los cambios normativos probablemente excedan las posibilidades de cualquier institución individual porque deberían acordarse en el marco de las paritarias generales que definan por caso un nuevo rol profesional de los trabajadores

nodocentes como gestores calificados de los sistemas de información con capacidad de comprender tanto la gestión pública como las herramientas tecnológicas que emplea en su desarrollo laboral.

A los efectos de poder actuar de un modo proactivo y conducente ante esta situación, se recomienda la identificación de estos cargos críticos, el análisis de la prioridad de su ocupación y de las condiciones de trabajo y remuneraciones adecuadas para estos cargos en términos de categorías, contrataciones, horarios, etcétera.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Cargos críticos vinculados a las nuevas tecnologías.
- Régimen de contratación de cada cargo crítico asociado a las nuevas tecnologías.

### 2.9. *La capacitación del personal nodocente*

El Convenio Colectivo de Trabajo de los trabajadores nodocentes resulta muy claro al exponer la importancia de la capacitación, un aspecto que se menciona 28 veces en esta norma. Tanto los trabajadores como las instituciones universitarias están mutuamente involucrados en este aspecto. En efecto, el CCT determina en su artículo 11 que *“El personal no docente permanente de las instituciones universitarias nacionales tendrá los siguientes derechos: a) Estabilidad. b) Retribución por sus servicios. c) Igualdad de oportunidades en la carrera. d) **Capacitación permanente...**”* Además, se determinan los deberes de los trabajadores, los cuales incluyen según el Art. 12: *“...todos los agentes tienen los siguientes deberes: a) Prestar el servicio personalmente, encuadrando su cumplimiento en principios de eficiencia y eficacia, **capacitándose para ello** y de acuerdo con las condiciones y modalidades que resultan del presente convenio...”* Asimismo, en el Título 8, dedicado enteramente a la capacitación, se establece en el Art. 119 que *“Las instituciones universitarias nacionales deberán ofrecer a sus trabajadores **cursos de capacitación permanente**, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollarán con criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o puedan desempeñar, sin que esto entorpezca la carrera administrativa”*.

En consecuencia, existe un mandato legal que indica que la capacitación es tanto un derecho como un deber para los trabajadores y una actividad que las universidades deberán proveer. Resulta notorio que existe un amplio margen de posibilidades en cuanto a la cantidad y diversidad de cursos de capacitación a ofertar, la cual seguramente variará entre instituciones y, en cada una de ellas, a través del tiempo, pero su ausencia implica la inobservancia de un mandato normativo.

La UNRN participa en la capacitación de sus trabajadores de la red patagónica que provee las tecnicaturas y licenciaturas en Gestión Universitaria, las cuales con nodo en la UN de la Patagonia Austral, permiten a los nodocentes acceder a titulaciones de pregrado y grado con una formación específicamente destinada a su campo profesional. Sin embargo, existe un amplio campo de capacitaciones direccionadas a aspectos puntuales que pueden beneficiar tanto a los trabajadores como a las

instituciones que pueden ser provistos a través de cursos puntuales en una práctica ampliamente observada en el sistema universitario.

En este sentido, por citar tres ejemplos, la UN de Buenos Aires, la UN de La Patagonia Austral y la UN de Luján, tienen áreas específicas en la Dirección de Personal (o de Recursos Humanos) de esas instituciones para el desarrollo y la implementación de estas iniciativas<sup>7</sup>, brindándoles cursos altamente valorados por el personal en temas tan diversos como los siguientes: Planeamiento estratégico, Cultura digital web, Herramientas para el trabajo colaborativo, Comunicación, Dinámica de grupos, Escritura de textos administrativos, Planificación, Introducción a la vida universitaria para el personal que ingresa al sector Nodocente, Normativa correspondiente al personal Nodocente de las UUNN, Seguridad de la Información, Primeros auxilios y RCP, Evaluación de Desempeño, Relaciones interpersonales con el público interno y externo, Indicadores para la Gestión Universitaria, Legalización de la documentación académica, Tablero de Comando, Mantenimiento y Servicios Generales, Rendición de cuentas, Evaluación y acreditación universitaria y Presupuesto universitario. Esta breve muestra indica la enorme diversidad de cursos y temáticas abordadas en la capacitación del personal nodocente.

La propia dinámica de los cursos de capacitación para el personal permite mejorar y actualizar la oferta al no generarse una inercia porque son ofertas puntuales, específicas, a término y sin relación de dependencia por parte de los instructores. Esta flexibilidad permite evitar las rigideces de la dinámica burocrática de la educación formal y transmitir los saberes de un modo dinámico. En general, en este tipo de cursos, la virtualidad es el medio elegido por los participantes (obviamente cuando el objeto de estudio lo permite) para llevar a cabo las cursadas.

Además, es una forma de transmitir saberes no formalizados en las ofertas académicas regulares, muchas veces dictados en talleres por personal de otras universidades, con lo cual se aprovechan otras experiencias del sistema universitario. En este sentido, tal como expresara el ex Rector Juan Carlos Del Bello<sup>8</sup>, la ubicación geográfica de la UNRN, alejada de las mega ciudades con mayor tradición universitaria y con gran dispersión geográfica, muchas veces impide captar o formar personal de gestión con competencias que en otras instituciones se dan por transmisión histórica.

En consecuencia, se sugiere el diseño e implementación de un plan de capacitación atendiendo a las demandas de los trabajadores (para lo cual se requeriría un relevamiento previo, como hicieron otras instituciones como la UN de La Plata) y a las necesidades institucionales.

---

<sup>7</sup> Dentro del sector público, aunque fuera del sistema universitario, las 23 provincias del país y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen Institutos Provinciales de Administración Pública o áreas equivalentes destinados a la capacitación de los empleados públicos (Sabatto, 2022 y Enrique, 2022).

<sup>8</sup> El ex Rector Juan Carlos Del Bello expresaba en sus cursos que las instituciones nuevas del conurbano bonaerense tienen la ventaja de participar de un ecosistema con mayor disponibilidad de personal nodocente con experiencia en distintas áreas. En este sentido, ejemplificaba, la UN de Quilmes, situada entre la UBA y la UN de La Plata y con proximidad a ambas instituciones, tenía una mayor facilidad para la cobertura de cargos que la UNRN.

#### Indicadores asociados a la recomendación:

- Cantidad de cursos anuales ofrecidos.
- Cantidad de personal que participó de los cursos en el año.
- Porcentaje del personal que participó de los cursos de capacitación.
- Nivel de satisfacción con la capacitación recibida (se requiere una encuesta de satisfacción de los cursantes).

#### *2.10. La evaluación nodocente*

Mientras el Decreto 366/2006 establece que la práctica de la evaluación para el ingreso de los trabajadores a través de régimen de concursos es derecho y obligación, también dispone que la evaluación de desempeño “se hará en forma regular, anualmente, y será tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y los concursos.” La instrumentación de las tres primeras prácticas de evaluación de desempeño nodocente (2016/2018) en la UNRN produjeron una reflexión sobre el tema que como dossier se incorporó en la Memoria del año 2019:

#### **La evaluación Nodocente: ¿para qué y cómo?**

La evaluación de desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo. Es una herramienta orientada al futuro, que permite evaluar los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias del personal Nodocente de la Universidad Nacional de Río Negro. La evaluación se inscribe en las prácticas del aseguramiento de la calidad así como lo hace la evaluación docente, de carreras, de la institución, de los investigadores, de sus proyectos, de los estudiantes, etc.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. No es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2007). Si bien no se ha implementado un sistema de los llamados 360- es decir donde cada actor sea evaluado por todos los demás-, se avanza hacia ello de modo gradual.

Sin embargo, la mera existencia de un procedimiento obligatorio de evaluación de desempeño, no significa que la práctica real del mismo sea la adecuada. No es atípico que el sistema se convierta en un tema burocrático o “ritual” y en muchas ocasiones se realiza con el objetivo erróneo de solo adquirir datos cuantitativos.

La última experiencia de la evaluación de desempeño en el ámbito de la UNRN sugiere la necesidad de repensar el procedimiento a fin de subsanar sus puntos débiles, entre los cuales puede mencionarse la extensa duración del proceso de 10 meses aproximadamente, a pesar del cual ha quedado sin concretar un alto porcentaje de las evaluaciones.

En el proceso de evaluación 2018 solo fueron presentadas el 79% de las evaluaciones que se deberían haber recibido, es decir, sobre un total de 347 evaluaciones se recibieron solo 274. Finalizados los plazos formales de remisión, fueron recibidos dos pedidos de reconsideración dirigidos a la Junta Superior de Calificación respecto de la evaluación que se les efectuó a los agentes, los cuales fueron girados vía expediente a la mencionada junta, que aún no se ha reunido para tratar estos temas.

Se han detectado, asimismo, casos de compromiso insuficiente por parte de quien posee personal a cargo, quienes a pesar de presentar un rol protagónico en este proceso, no han demostrado el desempeño esperable, ya que por un lado no se ha realizado una preparada y fundamentada devolución para los agentes, y, en muchas oportunidades se ha calificado de manera homogénea para mantener la armonía del equipo. A veces poco se conoce acerca de cuál es el objetivo de llevar adelante la misma. Cabe advertir que el Decreto 366/96 no contempla la situación de cese en el cargo por evaluaciones de mal desempeño. En instituciones de gran tamaño estos casos pueden significar el traslado del empleado a otra posición, pero en instituciones de pequeño tamaño, como la UNRN, el mal desempeño y la imposibilidad de traslado con cese en el cargo a fin de liberarlo no resulta posible.

Como consecuencia de esta situación, y en concordancia con el objetivo planteado en el Plan de Desarrollo Institucional de “Consolidar los procesos de evaluación del personal Nodocente”, durante el transcurso del año, se trabajó en el desarrollo de una nueva modalidad de evaluación de desempeño, la cual permita, en primer lugar, por medio de un proceso de autoevaluación, conocer el nivel autocrítico de cada uno de los agentes, aportando con ello un dato valioso para reconocer las debilidades y fortalezas y, a la vez, intentar establecer cuál es el nivel de compromiso que éstos tienen para con la organización.

Como se describe en el apartado de objetivos y políticas para el año 2020, se prevé implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita interiorizarse de parámetros más específicos. La evaluación planteará la mecánica del sistema de evaluación, la fijación de objetivos claros de acuerdo con pautas o estándares de la institución, los lineamientos generales sobre la metodología, la capacitación a los evaluadores -la que debe estar alternada con el análisis de las debilidades y fortalezas y con la propia autocrítica de los agentes-; la comunicación de las expectativas a los evaluados así como su aceptación y compromiso para adaptar su desempeño a dichos objetivos y de esta manera poder contrastarlos con el desempeño futuro. En síntesis si el sistema de evaluación no es punitivo, sí debe como mínimo tender a corregir las desviaciones entre las expectativas de las autoridades y el desempeño de los agentes a lo largo y ancho de la EOF y de toda la institución.

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su rendimiento al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. El fin de la evaluación de desempeño es determinar las responsabilidades y prioridades de cada agente, poder detectar problemas de integración en los equipos de trabajo, problemas de supervisión, de explotación del potencial de los agentes, de capacitación, de promoción y carrera evitando basarse en

la antigüedad y los méritos formales como únicos criterios. Este último punto que corresponde al tema de la carrera administrativa habilita una comparación con otros sistemas de empleo público más desarrollados y asentados donde la promoción no solo ocurre por medio del concurso.

En el caso del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), el corrimiento de grados entre categorías se produce por el resultado de la evaluación de desempeño y el cumplimiento de requisitos de capacitación. El Decreto N° 366/2006 prevé algo similar en términos de retribución, con el Adicional por Permanencia en la Categoría, con la diferencia de que no prevé requisitos para la obtención.

En vista de lo planteado en esa ocasión, la Universidad se propuso institucionalizar la evaluación nodocente con otras herramientas orientadas a la mejora y realizar cambios en la modalidad y metodología de implementación. En la última rendición de cuenta se declara que en virtud de la meta del PDI que estableció “Mejorar los procesos de evaluación del desempeño del personal”, se había avanzado en una propuesta de una nueva modalidad de Evaluación de Desempeño Nodocente, y en caso de ser aprobada, comenzar con las actividades capacitación a los evaluadores. También se propiciaba desarrollar una solución informática para la gestión de la Evaluación de Desempeño del Personal Nodocente.

En consecuencia, habida cuenta de los antecedentes de la OAC, resultados alcanzados y estudios realizados con una perspectiva integral de la universidad por caso en la administración de la evaluación institucional y docente como prácticas de la mejora continua, pareciera necesario recomendar que la UNRN pudiera concretar la meta establecida en el PDI de “realizar la evaluación permanente y fomento de la profesionalización del claustro nodocente”.

Indicadores asociados a la recomendación:

- . Institucionalizar un sistema de evaluación nodocente.

### 3. Síntesis y Conclusiones

En este cuarto informe se describen algunas recomendaciones para la mejora de la estructura orgánica del personal no docente de la UNRN. De este modo, se complementan los tres trabajos previos sobre esta temática (Informes OAC #17, partes 1, 2 y 3) y se pasa de la descripción a las propuestas de mejoras.

La primera recomendación es ir ocupando los cargos vacantes de la planta nodocente, en la medida en que se cuente con el financiamiento para hacerlo, en forma ordenada y a través de un registro de prioridades a partir del cual las designaciones sigan una secuencia de necesidades.

La segunda sugerencia consiste en fortalecer los cargos de máxima conducción técnica (categorías 1 del Rectorado) para que en el futuro se pueda promover la creación de dos Direcciones Generales: de Educación a Distancia y de Relaciones Internacionales en tanto la dimensión y racionalidad de sus funciones así lo demanden. Análogamente, como tercera recomendación, se propone que en las tres sedes se nombren Direcciones Generales de Administración y de Asuntos Académicos.

La cuarta sugerencia se refiere a llevar un registro de las categorías del personal por Sede y para el total de la Universidad, de modo de contar con una estructura orgánica adecuada y tomando como parámetro de comparación al resto del sistema universitario. La quinta recomendación consiste en adecuar el encuadramiento del personal a los agrupamientos del Convenio Colectivo de Trabajo del personal nodocente.

La sexta recomendación consiste en otorgar a los trabajadores la situación de revista legal (planta permanente, transitoria y contratos), impidiendo la situación ampliamente observada en el sector público de, simultáneamente, falta de cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores y problemas de litigios judiciales. En séptimo lugar se propone llevar un registro actualizado de la distribución del personal por género y edad para evitar discriminaciones o problemas con el recambio generacional.

La octava sugerencia, atendiendo al valor crítico que han tomado los procesos informáticos en las organizaciones modernas, públicas o privadas, se plantea ocupar el cargo vacante de la Dirección General de Servicios Informáticos y llevar un registro actualizado de los cargos críticos asociados a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a los efectos de lograr su cobertura y ágil reemplazo, algo necesario para la Universidad y difícil de lograr sin una atención especial por la dinámica particular de este mercado laboral.

Asimismo y atendiendo a la necesidad de aportar conocimientos actualizados al personal de gestión de la institución ante los cambios en las tecnologías, procedimientos y rutinas administrativas, se propone la cobertura del cargo asociado a la comunicación y capacitación de la Dirección de Recursos Humanos del Rectorado y se desarrolle un relevamiento y posterior dictado de cursos de capacitación, en general

con un enfoque práctico en modalidad taller, para dotar al personal de mayores capacidades de trabajo, tal como se observa en otras Universidades Nacionales.

En todos los casos se proponen indicadores de seguimiento de las distintas temáticas referidas al personal nodocente, de modo de poder monitorear la situación actual y realizar un seguimiento de sus eventuales modificaciones. Idealmente, podría armarse un tablero de comando con la suma de todos los indicadores (más otros que posiblemente se incorporen) para llevar a cabo esta evaluación.

Por último, parece recomendable institucionalizar el proceso de evaluación nodocente anual de todos los agentes de planta y contratados tal como lo prevé el Decreto 366/2006 y el PDI de la Universidad con el grado de formalidad requerido para que sea tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y los concursos. Por caso la experiencia de la OAC en materia de evaluación docente muestra que los etapas asociadas a esta buena práctica incluyen el desarrollo de un sistema que integra información de diversos actores a partir de los datos de legajo, autoevaluación, evaluación de pares además de formación de evaluadores, convocatorias específicas, estudio y comunicación de resultados, etc.

Resulta claro que este informe no agota el estudio y posibles mejoras de la estructura orgánica del personal nodocente. Por ello, en estos momentos se está realizando un estudio de corte cualitativo, que combina un relevamiento de información mediante una encuesta con entrevistas a informantes clave, el cual permitirá indagar aspectos complementarios a este trabajo como, por ejemplo, la cultura organizacional.

Esta serie de análisis de la estructura orgánica funcional del personal nodocente se inició con el análisis del tamaño de la planta, luego continuó con el estudio de aspectos contemplados en el Convenio Colectivo de Trabajo como los agrupamientos y categorías, continuó con la comparación entre la configuración del Rectorado y las tres Sedes de la UNRN y finalizó con las recomendaciones de este informe. Sin embargo, tanto el análisis como las recomendaciones pueden continuarse con un mayor nivel de detalle, desmenuzando la estructura en las categorías subsiguientes a la 1 (Direcciones, Departamentos, Divisiones y cargos de auxiliares y apoyo técnico), la máxima, que fue escrutada en este informe. Esto requeriría una importante carga de trabajo porque implicaría estudiar toda la planta, quizás a través de sucesivas etapas, pero permitiría continuar perfeccionando la forma de organización de la institución. En cualquier caso, los esfuerzos para mejorar el funcionamiento de la UNRN a través de la mejora de su plantel nodocente, elemento fundamental de esta casa de altos estudios, serán sin duda justificados.



#### 4. Bibliografía

Decreto 366/2006. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.

Enrique, A. (2022). La capacitación en el empleo público provincial. Un análisis de la normativa. Cuaderno del INAP 82. Instituto Nacional de la Administración Pública.

Hintze, J. (1999). El Sistema Salarial. Aspectos conceptuales. Documentos TOP en Gestión Pública. Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.

Marquina, M. (2020). Entre ser “técnico”, “académico” o “político” en la Universidad. Los nuevos roles de gestión en las universidades argentinas. RELAPAE, (12), pp. 82-96

Oszlak, O. (2001). El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros. Banco Interamericano de Desarrollo.

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 88. Instituto Nacional de la Administración Pública.

Secretaría de Políticas Universitarias. Anuario de Estadísticas Universitarias 2019.

Universidad Nacional de la Patagonia Austral (2019). Informe de Autoevaluación Institucional.

Universidad Nacional de La Plata (2019). Informe de Autoevaluación. Parte 9 Organización de los Recursos y Procedimientos.

Universidad Nacional del Comahue. (2019). Estructura Funcional. Propuesta con Misiones y Funciones. Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional.

Universidad Nacional de Quilmes (2018). Informe de Autoevaluación Institucional.

Vega, R. (2009). La Gestión de la Universidad: Planificación, Estructuración y Control. Editorial Biblos.