



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS**

**TRABAJO FINAL
ESPECIALIDAD EN POLITICA Y GESTION DE LA EDUCACION SUPERIOR**

**Formación del personal docente administrativo de la
Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de
Rosario (FCA-UNR), durante el periodo 2021-2024**

AUTORA:

Tec. Univ. LÓPEZ, Nair María
DNI: 33.931.458
Mail: nair.lopez.m@gmail.com

DIRECTORA:

Med. Vet. (Dra.) MUÑOZ, Griselda María del Carmen

Fecha de presentación: 30/07/2025

“La educación no cambia el mundo:
cambia a las personas que van a cambiar
el mundo.”

Paulo Freire (Pedagogía de la esperanza,
1997)

Agradecimientos

Agradezco profundamente a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario, por haberme brindado el espacio institucional y académico para desarrollar esta investigación en un entorno que conozco, valoro y del cual formo parte.

A mi directora, Griselda Muñoz, por su acompañamiento constante, por responder cada una de mis dudas incluso en horarios y días inapropiados, y por estar siempre dispuesta a guiarme con generosidad y compromiso.

A Carolina Varela, por su ayuda incondicional, su colaboración en la búsqueda de información clave y su disposición permanente durante todo el proceso.

Al Decano de la Facultad, Pablo Palazzesi, por su atención y apoyo institucional, facilitándome documentos necesarios para completar este trabajo.

A las jefaturas del personal no docente administrativo que participaron de las encuestas, por su tiempo, su predisposición y su generosidad al compartir experiencias que enriquecieron el análisis de este trabajo.

A mis compañeras y compañeros de cursado, por los intercambios, las ideas compartidas y la contención durante todo el trayecto de la especialización.

A Rodrigo, por acompañarme en cada etapa, por sostenerme en silencio y brindarme el espacio necesario cuando necesitaba concentrarme y seguir.

A mis papás, por su amor incondicional y por creer siempre en mí, aun cuando yo dudaba.

A Mia y Margarita.

A todas las personas que, de distintas formas, me impulsaron a seguir adelante, a sostenerme y a confiar en la potencia transformadora de la formación y del conocimiento compartido.

Índice de Figuras

1.	CAPÍTULO 1: Introducción	9
1.1.	Contextualización del problema	9
1.2.	Planteamiento del problema de investigación	9
1.3.	Justificación y relevancia de la investigación	10
1.4.	Estructura del trabajo final	11
2.	CAPÍTULO 2: Objetivos de la investigación	14
2.1.	Objetivo general.....	14
2.2.	Objetivos específicos	14
3.	CAPÍTULO 3: Marco institucional y contextual	16
3.1.	Universidad Nacional de Rosario	16
3.2.	Facultad de Ciencias Agrarias	17
3.3.	Marco normativo del personal docente	21
3.4.	Consideraciones finales.....	25
4.	CAPÍTULO 4: Marco teórico	27
4.1.	Universidad pública y gestión de la educación superior	27
4.2.	Formación y desarrollo del personal en las organizaciones públicas	31
4.3.	Políticas institucionales de formación.....	33
4.4.	Aportes conceptuales para el análisis.....	37
5.	CAPÍTULO 5: Metodología de la investigación	39
5.1.	Enfoque de investigación	39
5.2.	Tipo y diseño de estudio	40
5.3.	Estrategia metodológica: triangulación de fuentes	41
5.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
5.5.	Población y muestra.....	48
5.6.	Procedimiento de recolección y análisis de datos	49
5.7.	Consideraciones éticas.....	50
6.	CAPÍTULO 6: Análisis de la encuesta a jefaturas de áreas	51
6.1.	Perfil de las jefaturas.....	51
6.2.	Tipos de capacitaciones realizadas	53
6.3.	Relevancia y necesidades de formación	55
6.4.	Competencias prioritarias identificadas.....	58
6.5.	Dificultades y obstáculos en el acceso a la formación	60
6.6.	Propuestas de mejora	63

6.7.	Sugerencias para optimizar los procesos de formación.....	67
6.8.	Impacto percibido de las capacitaciones	70
6.9.	Síntesis de las encuestas a las jefaturas.....	70
7.	CAPÍTULO 7: Análisis de la entrevista a la Directora General de Administración de la FCA-UNR	73
7.1.	Actividades de formación	73
7.2.	Identificación de necesidades formativas	76
7.3.	Obstáculos para la participación en capacitaciones.....	77
7.4.	Impacto de la capacitación en la institución	79
7.5.	Estrategias institucionales y propuestas de mejora	81
7.6.	Síntesis de la entrevista a la DGA	83
8.	CAPÍTULO 8: Análisis Documental	85
8.1.	Marco normativo del personal docente.....	85
8.2.	Estructura organizativa de la FCA-UNR.....	89
8.3.	Perfil del personal docente administrativo	92
8.4.	Acciones formativas implementadas.....	95
8.5.	Síntesis del análisis documental institucional.....	102
9.	CAPÍTULO 9: Análisis integral.....	104
9.1.	Características de las actividades de formación	105
9.2.	Necesidades formativas del personal docente.....	106
9.3.	Obstáculos para el acceso y la participación en la formación	109
9.4.	Impacto percibido de la formación en el funcionamiento institucional.....	113
9.5.	Vacíos estructurales y propuesta de institucionalización de la formación	115
10.	CAPÍTULO 10: Conclusiones y recomendaciones	119
10.1.	Conclusiones finales	119
10.2.	Contribuciones transferibles a otros contextos	121
10.3.	Recomendaciones derivadas de los hallazgos.....	121
10.4.	Límites del estudio y proyecciones futuras	122
10.5.	Aportes personales y formativos de la investigación	123
11.	Bibliografía	125
12.	Anexos.....	129
13.	Apéndice.....	130

Índice de Figuras

Figura 1: Ubicación geográfica FCA – Ubicación geográfica UNR.....	18
Figura 2: Agrupamiento administrativo – Tramo mayor	23
Figura 3: Agrupamiento administrativo – Tramo intermedio e inicial	24
Figura 4: Cantidad de agentes nodocentes por área administrativa.	52
Figura 5: Tipos de capacitaciones realizadas entre 2021 y 2024 según las jefaturas administrativas de la FCA-UNR.....	53
Figura 6: Consideraciones de las jefaturas sobre las capacitaciones realizadas.	55
Figura 7: Principales necesidades de formación según jefaturas administrativas.	56
Figura 8: Principales obstáculos para el acceso a la capacitación según jefaturas administrativas.	61
Figura 9: Necesidad de un área de capacitaciones en la FCA-UNR.....	65
Figura 10: Impacto de las capacitaciones.	70
Figura 11: Nivel de capacitación del personal nodocente administrativo.....	93
Figura 12: Personal nodocente por categoría	94
Figura 13: Categorías y niveles formativos	95

Índice de siglas

APUR: Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Rosario

CCT: Convenio Colectivo de Trabajo

CEL: Centro de Especialización Laboral

CIN: Consejo Interuniversitario Nacional

DGA: Directora General de Administración

DHSyA: Dirección de Higiene, Seguridad y Ambiente

EDGA: Entrevista a la Directora General de Administración

FATUN: Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales

FCA-UNR: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario

FCA: Facultad de Ciencias Agrarias

PR: Providencia Resolutiva

UNL: Universidad Nacional del Litoral

UNR: Universidad Nacional de Rosario

Formación del personal nodocente administrativo de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario (FCA-UNR), durante el periodo 2021-2024.

Este trabajo aborda la formación del personal nodocente administrativo de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario (FCA-UNR) durante el período 2021–2024. A partir de un enfoque cualitativo y un diseño metodológico basado en la triangulación de fuentes: análisis documental institucional, entrevista a la Dirección General de Administración (DGA) y encuestas a las jefaturas de áreas administrativas, se construyó un diagnóstico integral sobre las características, necesidades, obstáculos e impactos vinculados a las acciones formativas en el ámbito nodocente.

Los hallazgos muestran una oferta formativa diversa en contenidos y modalidades, pero fragmentada y escasamente planificada, sin una política estructurada que garantice su continuidad ni mecanismos institucionalizados de evaluación. Se identificaron necesidades recurrentes en áreas técnicas, normativas y relacionales, así como barreras de tipo estructural, organizativo, simbólico y normativo que dificultan el acceso equitativo a la capacitación. A pesar de estas limitaciones, se reconocen impactos positivos en la mejora de procesos operativos, el clima laboral y la apropiación de herramientas de gestión, aunque con escasa sistematización y sin traducción efectiva en la carrera administrativa.

El trabajo concluye con la propuesta de institucionalizar la formación mediante la creación de un área específica que permita planificar, gestionar, coordinar y evaluar acciones formativas de manera transversal. Desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, se plantea que sólo mediante una estrategia integral y sostenida será posible consolidar la capacitación como un componente estructural del desarrollo profesional nodocente y del fortalecimiento de la gestión universitaria pública.

1. CAPÍTULO 1: Introducción

1.1. Contextualización del problema

Las universidades públicas, pilares fundamentales en la construcción del conocimiento y el desarrollo social, enfrentan hoy el desafío de adaptarse a un entorno dinámico, tecnológicamente complejo y socialmente exigente. Su papel en la formación de profesionales, la producción de conocimiento y la extensión hacia la comunidad exige estructuras internas sólidas y eficientes, capaces de sostener sus múltiples funciones con calidad y responsabilidad.

El personal nodocente cumple un rol estratégico para el mantenimiento de estas funciones. Su labor es esencial para garantizar la continuidad, el orden y la eficacia de los procesos administrativos, técnicos y de apoyo o mantenimiento que permiten el funcionamiento cotidiano de la institución. En su trabajo diario se despliegan tareas complejas que exigen cada vez mayores niveles de especialización, actualización y capacidad de adaptación.

La formación continua del personal nodocente administrativo se presenta como una dimensión estratégica del desarrollo organizacional. La creciente complejidad de los marcos normativos, la incorporación de nuevas tecnologías, los cambios en los modelos de gestión y las demandas sociales hacia la universidad exigen equipos capacitados, actualizados y con posibilidades reales de desarrollo profesional. La capacitación ya no puede entenderse como una actividad optativa, sino como una política institucional clave para garantizar la eficiencia, la equidad y la calidad en la gestión universitaria.

En particular, la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario (FCA-UNR), ubicada en la localidad de Zavalla, constituye una unidad académica con una estructura administrativa consolidada y con demandas crecientes de gestión. Esta investigación propone abordar, desde una perspectiva situada, la formación del personal nodocente administrativo en esta institución durante el período 2021–2024.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

En el contexto de la FCA-UNR no se registran estudios sobre cómo se viene desarrollando la formación del personal nodocente administrativo, se desconoce

cuál es su alcance real, qué obstáculos enfrenta y cómo es percibida por los actores involucrados.

A partir de lo expuesto, se plantean las siguientes preguntas de investigación acerca de la formación del personal docente administrativo de la FCA-UNR durante el período 2021–2024:

- ¿Qué características tuvieron las actividades de formación? ¿Es posible identificar tendencias predominantes?
- ¿Cuáles fueron las principales necesidades formativas del personal docente administrativo?
- ¿Cuáles fueron los mayores obstáculos enfrentados en el proceso de formación?
- ¿Cómo influyó la formación en el funcionamiento de las distintas áreas administrativas?

Estas preguntas guían el enfoque metodológico adoptado y orientan el análisis de fuentes, con el propósito de construir un diagnóstico integral y situado.

En el capítulo siguiente se expondrán en detalle los objetivos que se plantearon para dar respuesta a las preguntas de investigación.

1.3. Justificación y relevancia de la investigación

Investigar sobre la formación del personal docente administrativo de la FCA-UNR es relevante, ya que impacta directamente en la eficiencia y calidad de los procesos internos y en el servicio que se brinda. Contar con un equipo administrativo bien formado proporciona herramientas y conocimientos claves para gestionar los recursos, los tiempos y los procedimientos de una manera ágil y eficaz, lo que optimiza el funcionamiento general de la facultad.

Además, el nivel de preparación y actualización del personal influye directamente en la calidad del servicio administrativo que se ofrece. Cuando el equipo cuenta con la capacitación adecuada, no solo puede cumplir sus funciones con mayor precisión, sino que también tiene la posibilidad de mejorar la experiencia de quienes interactúan con ellos en el día a día, brindando un servicio más satisfactorio y profesional. La formación es igualmente crucial para que el

personal administrativo se adapte a los constantes cambios tecnológicos y normativos que enfrenta la universidad pública.

Asimismo, la capacitación contribuye a crear un ambiente de trabajo favorable, ya que el desarrollo profesional mejora la motivación y satisfacción laboral del personal. Un ambiente de trabajo en el que el personal se siente respaldado y en constante desarrollo fomenta la unión y el sentido de pertenencia, factores esenciales para un equipo de trabajo comprometido y eficiente

La importancia de investigar sobre la formación del personal docente administrativo en la FCA-UNR, atendiendo a las particularidades de la institución y su contexto, es esencial para mejorar los procesos, ya que fomenta la profesionalización, la adaptación al cambio y la satisfacción del equipo, todos elementos que repercuten en la calidad de los servicios y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este estudio busca aportar insumos que resulten útiles para el diseño de políticas internas en la FCA-UNR, y que, al mismo tiempo, puedan contribuir al debate académico y de gestión en otras unidades académicas o universidades que presenten estructuras institucionales similares.

1.4. Estructura del trabajo final

La presente trabajo final se organiza en un total de diez capítulos, estructurados de manera secuencial para abordar la problemática de la formación del personal docente administrativo en la FCA-UNR. Cada sección se conecta lógicamente con las anteriores y sienta las bases para las siguientes, procurando una comprensión integral del objeto de estudio.

A continuación, se detalla la organización temática de cada capítulo:

- **Capítulo 1: Introducción.** Presenta la contextualización del problema de investigación y la relevancia académica e institucional del estudio. Finaliza con una descripción general de la estructura del trabajo.
- **Capítulo 2: Objetivos de la investigación:** Expone el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el desarrollo del trabajo.

- **Capítulo 3: Marco institucional y contextual.** Describe las características institucionales de la Universidad Nacional de Rosario y de la Facultad de Ciencias Agrarias. Incluye un análisis del marco normativo aplicable al personal docente y algunas consideraciones generales sobre el contexto.
- **Capítulo 4: Marco teórico.** Revisa los principales aportes conceptuales vinculados a la universidad pública, la formación en el ámbito estatal, las políticas institucionales de capacitación, y los enfoques sobre gestión del talento humano y aprendizaje organizacional.
- **Capítulo 5: Metodología de la investigación.** Detalla el enfoque metodológico adoptado, el tipo y diseño de la investigación, la estrategia metodológica basada en la triangulación de fuentes, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y la muestra seleccionada, el procedimiento de recolección y el análisis de datos y los criterios éticos.
- **Capítulo 6: Análisis de la encuesta a jefaturas de áreas.** Presenta y analiza los resultados de las encuestas realizadas a las jefaturas de áreas administrativas de la FCA-UNR en relación con la formación.
- **Capítulo 7: Análisis de la entrevista a la Directora General de Administración de la FCA-UNR.** Profundiza el análisis desde una perspectiva de gestión directiva, con base en la entrevista realizada a la DGA de la FCA. Se abordan temas como la organización de la formación, sus obstáculos, su impacto y las propuestas institucionales de mejora.
- **Capítulo 8: Análisis Documental.** Examina documentos oficiales, normativas específicas vinculadas al personal docente administrativo y a las acciones formativas desarrolladas en el periodo 2021 y 2024.
- **Capítulo 9: Análisis integral.** Integra los hallazgos obtenidos mediante la triangulación de las fuentes, estructurándolos en cinco ejes: características de la formación, necesidades, obstáculos, impacto y vacíos estructurales.

- **Capítulo 10: Conclusiones y recomendaciones.** Sintetiza los hallazgos clave del estudio, propone recomendaciones para mejorar la política de formación del personal docente y reflexiones sobre los aportes personales y académica de la investigación.

2. CAPÍTULO 2: Objetivos de la investigación

Este capítulo detalla los objetivos que guiaron la presente investigación, centrada en el estudio de la formación del personal nodocente administrativo de la FCA-UNR durante el período 2021–2024. Estos objetivos representan las metas concretas que se buscaron alcanzar para responder a los interrogantes planteados y construir un diagnóstico integral sobre la temática.

2.1. Objetivo general

- Caracterizar la formación del personal nodocente administrativo de la FCA-UNR durante el período 2021–2024, atendiendo a las particularidades de la institución y de su contexto.

2.2. Objetivos específicos

- Describir las características de las actividades de formación realizadas por el personal nodocente administrativo.
- Identificar las tendencias predominantes en las acciones formativas implementadas.
- Reconocer las principales necesidades formativas del personal nodocente.
- Identificar los mayores obstáculos que enfrenta el personal en el proceso de formación.
- Conocer la opinión de los actores institucionales sobre la influencia de la formación en el funcionamiento de las áreas administrativas.

Finalmente, este trabajo representa un desafío intelectual y profesional significativo. Como integrante del personal nodocente administrativo de la FCA, la problemática de la formación y el desarrollo profesional me atraviesan de manera directa. Por eso, me propuse explorar con mayor profundidad las necesidades, obstáculos y posibilidades que atraviesan nuestros procesos de formación. Esta investigación constituye un desafío formativo, ya que implica analizar críticamente una realidad institucional de la cual formo parte. Se plantea como una oportunidad para aportar elementos para su mejora y reflexionar sobre

el lugar que la capacitación podría ocupar en los procesos de transformación organizacional dentro de la universidad pública.

3. CAPÍTULO 3: Marco institucional y contextual

El presente capítulo tiene como objetivo definir el marco institucional y contextual específico en el que se inscribe la formación del personal docente administrativo de la FCA-UNR. Se inicia con una descripción de la Universidad, delineando su estructura, misión y el rol fundamental que el personal docente cumple en su vasto ecosistema. Posteriormente, el enfoque se particulariza en la FCA, detallando su ubicación y características distintivas del predio, su misión, visión, oferta académica y la composición de su comunidad: docentes, alumnos y personal docente.

Un aspecto central de este capítulo es la descripción de la estructura organizacional y administrativa de la FCA con un análisis particular de la Dirección General de Administración (DGA). Para ello, se emplean conceptos del diseño organizacional de Mintzberg (1993) y Robbins (2004), que permiten comprender su funcionamiento burocrático y sus mecanismos de coordinación. Finalmente, se detalla el marco normativo que rige al personal docente universitario, haciendo hincapié en el Convenio Colectivo de Trabajo (Decreto N° 366/2006) y las normativas internas de la FCA-UNR.

3.1. Universidad Nacional de Rosario

La Universidad Nacional de Rosario (UNR)¹, con Sede de Gobierno en Maipú 1065 de la localidad de Rosario, creada el 29 de noviembre de 1968 por la Ley N° 17.987, se constituyó a partir de la autonomía de las facultades radicadas en la ciudad de Rosario que, desde 1919, dependían de la Universidad Nacional del Litoral (UNL)².

Actualmente, la UNR se organiza en una estructura compleja que incluye doce facultades, seis institutos de enseñanza media, un Centro de Estudios Interdisciplinarios y trece institutos de investigación de doble dependencia con el CONICET. A ello se suman cinco predios deportivos, seis comedores universitarios, tres centros de salud que brindan atención a estudiantes sin cobertura médica, y cuatro residencias universitarias. La universidad también

¹ Para más detalles sobre la UNR se puede consultar el sitio web: <https://unr.edu.ar/>

² Para más detalles sobre la historia de la UNR se puede consultar el sitio web: <https://unr.edu.ar/historia/>

cuenta con laboratorios, hospitales-escuela en las áreas de Odontología y Ciencias Veterinarias, y participa en tareas asistenciales en los hospitales Eva Perón y Centenario. Además, alberga 716 equipos de investigación.

Según datos de 2023, la UNR cuenta con 90.056 estudiantes de grado y 3.780 estudiantes en sus siete escuelas medias (Politécnico, Superior de Comercio, Escuela Agrotécnica, Ciencias Sociales, y los polos de General Lagos, Puerto General San Martín y El Trébol). En posgrado, se registran 6.835 estudiantes en doctorados, maestrías y especializaciones. Asimismo, más de 11.000 personas participan en la Escuela de Oficios y otras 4.300 en programas de formación para adultos mayores, mientras que más de 500 alumnos cursan en la secundaria virtual.

La UNR se reconoce como una institución pública de educación superior de referencia en la región centro de Argentina. Su misión trasciende la transmisión de conocimientos: promueve la formación integral de profesionales, el desarrollo de la investigación científica, la producción de saberes pertinentes y la extensión universitaria, reafirmando su compromiso con la sociedad. Como parte del sistema universitario público argentino, se rige por los principios de autonomía, cogobierno, libertad de cátedra y gratuidad de la enseñanza, garantizando calidad académica y compromiso social.

En este amplio ecosistema institucional, la coordinación y la eficiencia administrativa son fundamentales. El personal no docente desempeña un rol estratégico, ya que garantiza la operatividad de los procesos administrativos, el soporte a la actividad académica, la gestión de infraestructura y servicios, y otras tareas clave para el funcionamiento cotidiano y sostenible de las funciones sustantivas de la universidad.

3.2. Facultad de Ciencias Agrarias

3.2.1. Ubicación y predio institucional

La FCA-UNR³ es una unidad académica que, aunque formalmente integrada a la UNR tras su creación en 1968, cuenta con una trayectoria y desarrollo propio en la región. Se ubica en la localidad de Zavalla, en el departamento Rosario,

³ Para más detalles sobre la FCA-UNR se puede consultar el sitio web: <https://fcagr.unr.edu.ar/la-facultad/>

provincia de Santa Fe, a unos 25 km al suroeste de la ciudad de Rosario, donde se encuentra la sede central de la UNR (ver Figura 1). Esta distancia geográfica marca particularidades organizativas, operativas y de gestión que inciden en el funcionamiento cotidiano de la institución.



Figura 1: Ubicación geográfica FCA – Ubicación geográfica UNR

Fuente: Elaboración propia, a base de Google Maps

La Facultad se sitúa en un predio de aproximadamente 507 hectáreas conocido como el Campo Experimental, ubicado a los 33° 01' de latitud Sur y 60° 53' de longitud Oeste. Dentro de este espacio se desarrollan distintos módulos productivos, didácticos y de investigación, como el tambo, la agricultura extensiva, la producción porcina y la ganadería de cría e internada⁴. Estas unidades son representativas de las actividades agropecuarias de la región y, gracias a su cercanía con aulas y laboratorios, permiten una articulación constante entre docencia, investigación, extensión y producción. Además, dentro del predio se encuentra el Parque Villarino⁵, un área de 100 hectáreas declarada Área Protegida del Paisaje Cultural bajo administración de la UNR, que alberga las principales instalaciones edilicias de la institución en honor a José Víctor Villarino.

3.2.2. Misión, visión y oferta académica

⁴ Para más detalles sobre módulos productivos se puede consultar el sitio web: <https://fcagr.unr.edu.ar/campo-experimental/>

⁵ Para más detalles sobre el Parque Villarino se puede consultar el sitio web: <https://fcagr.unr.edu.ar/parque-villarino>

La misión de esta Institución es *“...formar recursos humanos con sólida formación ética, profesional y humana, generar conocimientos científicos y tecnológicos y extenderlo a la comunidad con el objetivo de propender al desarrollo regional y nacional”*. En cuanto a su visión, *“...pretende una facultad que produzca egresados y conocimientos de calidad, con liderazgo e inserta en el medio, planificada y dinámica y con vocación de servicio a la comunidad”*.

La oferta académica de la FCA-UNR incluye dos carreras de grado: Ingeniería Agronómica y Licenciatura en Recursos Naturales, ambas con una duración de cinco años. A su vez, se dictan trayectos de pregrado y una amplia oferta de posgrados, que incluye el Doctorado en Ciencias Agrarias; las Maestrías en Genética Vegetal y en Manejo y Conservación de Recursos Naturales; y varias especializaciones como Sistemas de Producción Animal Sustentable, Producción de Semillas, entre otras. En el marco de su política de formación continua, también se desarrollan diplomaturas y propuestas de educación no formal.

3.2.3. Comunidad educativa

La planta docente de la FCA está integrada por 400 profesionales: 94 con dedicación exclusiva, 75 con semiexclusiva y 231 con dedicación simple. Esta conformación permite garantizar la actualización permanente de los contenidos y una sólida articulación entre docencia, investigación y extensión. Estos docentes conforman un cuerpo académico especializado y comprometido con la formación integral de los estudiantes.

En relación con la población estudiantil, según datos provistos por la Dirección de Alumnado, durante el ciclo académico correspondiente a 2024 se registraron 276 estudiantes inscriptos y 1.259 reinscriptos en la carrera de Ingeniería Agronómica, y 30 inscriptos y 153 reinscriptos en la Licenciatura en Recursos Naturales. Por su parte, la Dirección de Secretaría de Posgrado informa la existencia de 182 estudiantes regulares en las diferentes carreras de posgrado y un total acumulado de 445 egresados desde su creación.

Respecto del personal no docente, la Dirección de Personal reporta un total de 95 agentes en funciones. De los cuales, 40 pertenecen al agrupamiento administrativo, que constituye el objeto de estudio de esta investigación. Este

segmento representa un componente clave en la dinámica institucional, tanto por su papel en la gestión cotidiana como por las oportunidades y desafíos que plantea su formación continua.

3.2.4. Estructura organizacional y Dirección General de Administración

En términos de organización institucional, la FCA-UNR posee una estructura formal que, según la perspectiva de Mintzberg (1993), puede ser analizada a través de sus componentes y mecanismos de coordinación. La Facultad es una organización que tiene una mirada vertical, en donde las distintas áreas interactúan y coordinan sus actividades bajo normas, valores y reglas que estructuran los comportamientos institucionales.

La institución está compuesta por un capital social que se agrupa en distintas áreas. La cumbre estratégica está representada por el Decanato, de la cual se desprenden diferentes Secretarías: Académica, Estudiantil, de Posgrado, de Extensión Universitaria, de Ciencia y Tecnología, Financiera, además de las Direcciones General de Administración (DGA) y del Campo Experimental. Estas áreas constituyen la línea media de la organización, actuando como nexo entre el nivel jerárquico superior y los niveles operativos, y ejecutando las tareas en la corriente de la supervisión directa, uno de los cinco propuestos por Mintzberg (1993). Hay una marcada división y coordinación de tareas, donde cada jefe en su área establece criterios de funcionamiento y objetivos que deben ser respetados por su núcleo operativo.

La DGA, cumple un rol estratégico en la gestión general de la Facultad. Su misión es asistir al Decano en el trámite, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al despacho general y en la administración de los servicios administrativos y generales que integran la Dirección. Desempeña tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización general. Contribuye en la formulación de políticas y planes de conducción; y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretarlos. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de Direcciones y Departamentos que de esta dependen.

Según el modelo de diseño organizacional propuesto por Robbins (2004), esta Dirección puede caracterizarse como una estructura burocrática: presenta tareas altamente rutinarias, especialización funcional, normas y reglamentaciones

formalizadas, agrupamiento funcional, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y una toma de decisiones que sigue la cadena de mando formal.

A su vez, de la DGA dependen diversas direcciones y departamentos, estructurados según los procesos de trabajo y las tareas asignadas. Cada jefe de área supervisa directamente al personal operativo, encargado de ejecutar las órdenes recibidas. En este núcleo operativo, la coordinación del trabajo se fundamenta en la estandarización de procesos, concebida como la programación previa y sistemática de las tareas, tal como lo expone Mintzberg (1993), para asegurar la eficiencia y coherencia organizacional.

Cada una de estas áreas está conformada por diversos puestos de trabajo, agrupados en categorías ocupacionales relativamente homogéneas. Estas categorías, siguiendo a Hintze (2004), se identifican como “clases ocupacionales”, entendidas como formas institucionalizadas de clasificación del trabajo, a partir de funciones, niveles de responsabilidad y jerarquías establecidas dentro del empleo público.

En resumen, tanto la Facultad como la DGA definen y controlan variables externas e internas que condicionan su propósito y dirección estratégica, configurando una lógica de organización formal, regida por una estructura jerárquica que define el desarrollo de las tareas institucionales.

3.3. Marco normativo del personal nodocente

La relación laboral y las condiciones de empleo del personal nodocente de las Universidades Nacionales en Argentina se rigen por un marco normativo específico que establece derechos y obligaciones, entre ellos, el derecho a la capacitación y al desarrollo profesional. El Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) del Personal Nodocente de las Universidades Nacionales, homologado por el Decreto N° 366/2006⁶, es el instrumento fundamental que articula estas condiciones. Este decreto de alcance nacional, resultado del acuerdo entre el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales (FATUN), busca homogeneizar las condiciones laborales del estamento en todas las universidades,

⁶ Para más detalles se puede consultar el sitio web:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-366-2006-115242/texto>

garantizando estabilidad, carrera administrativa y promoción de su profesionalización.

El CCT organiza al personal nodocente en diferentes agrupamientos, definidos como conjuntos de categorías divididas en tramos, abarcativos de funciones programadas para el logro de un objetivo común y dentro de los cuales se desarrolla una carrera administrativa. Los agrupamientos establecidos son: a) Administrativo b) Mantenimiento, producción y servicios generales c) Técnico-profesional d) Asistencial

Particularmente, el Agrupamiento Administrativo es central para esta investigación. Según el Artículo 48º del CCT, este agrupamiento incluye al personal que desempeña funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos. Comprende un total de siete (7) categorías, distribuidas en tres (3) tramos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones:

- Tramo Mayor: Incluye a los trabajadores que cumplen tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos. Está constituido por las categorías 1, 2 y 3 (ver Figura 2).
- Tramo Intermedio: Incluye a los trabajadores que desarrollan funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Está constituido por las categorías 4 y 5 (ver Figura 3).
- Tramo Inicial: Incluye a los trabajadores que desarrollan tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental. Está constituido por las categorías 6 y 7 (ver Figura 3).

TIPIFICADOR – PARTE I AGRUPAMIENTO ADMINISTRATIVO

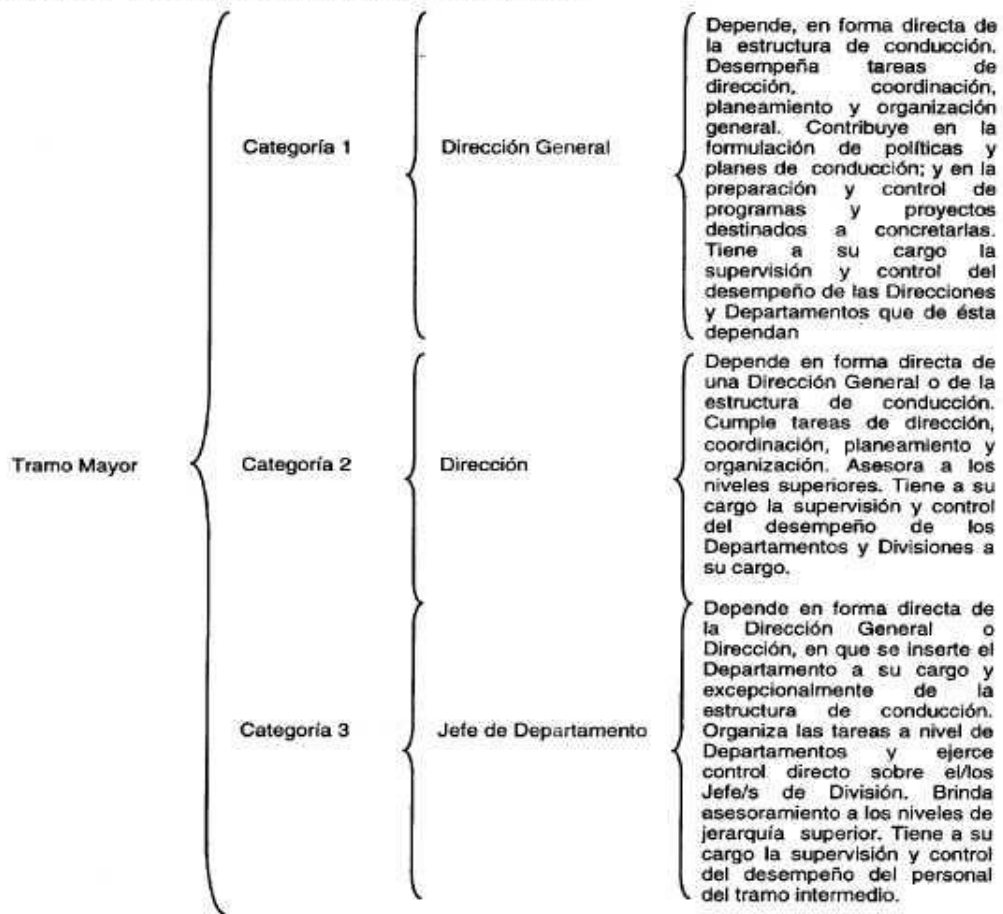


Figura 2: Agrupamiento administrativo – Tramo mayor

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-366-2006-115242/texto>

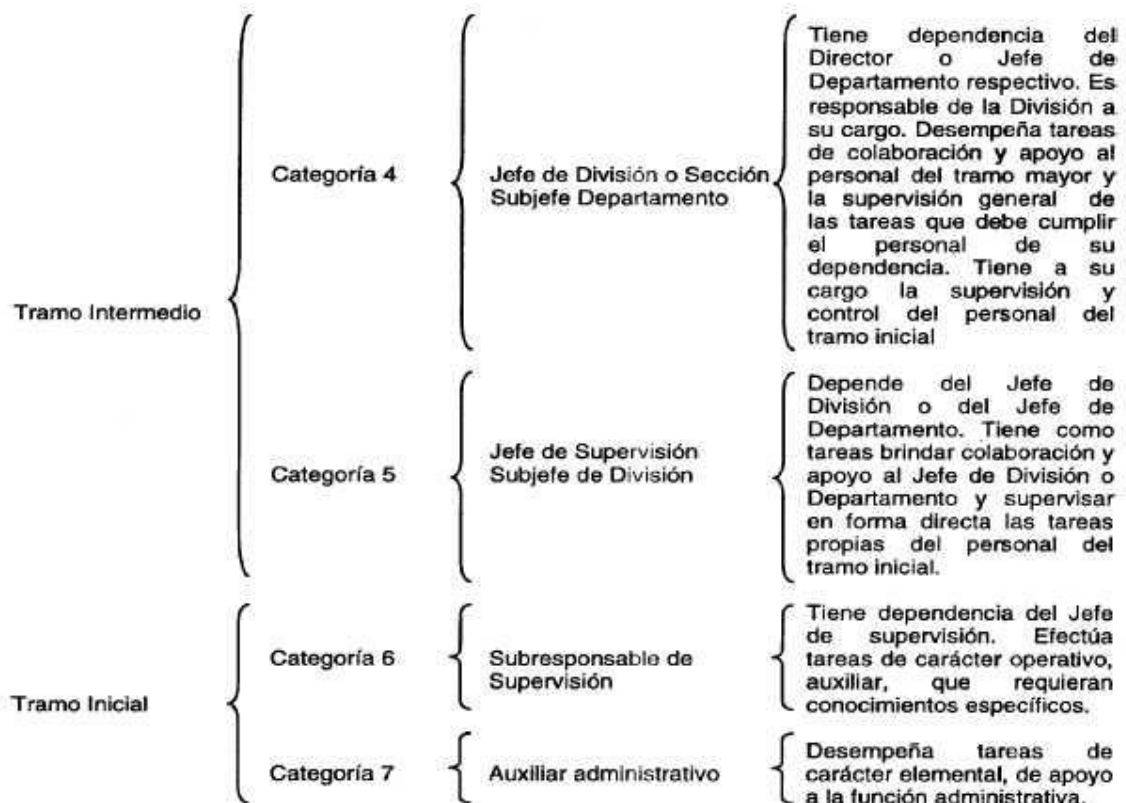


Figura 3: Agrupamiento administrativo – Tramo intermedio e inicial

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-366-2006-115242/texto>

Es importante destacar que el CCT establece explícitamente el derecho del personal nodocente a acceder a programas de capacitación y perfeccionamiento. La formación continua es promovida como un pilar fundamental para el desarrollo de la carrera nodocente y la mejora de los servicios universitarios, ya que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos puede incidir en las posibilidades de ascenso o en la mejora del desempeño en el puesto.

Complementariamente al Decreto N° 366/2006, la FCA-UNR ha generado o aplicado normativa interna que regula aspectos de la función nodocente y la asignación de roles, lo cual influye en la trayectoria profesional y, por ende, en la necesidad de formación para ascensos o nuevas funciones. Un ejemplo relevante es la Providencia Resolutiva (PR) N° 027/2023. Esta Providencia regula la cobertura de vacantes de la siguiente manera:

- En el caso de vacantes transitorias en funciones de mayor responsabilidad, se otorgan asignaciones dentro del mismo

agrupamiento, teniendo en cuenta al personal nodocente que asumirá dichas tareas. Se evaluará el desempeño y antigüedad de los agentes involucrados (Artículo 2°).

- Para vacantes definitivas por jubilación o renuncia en funciones de mayor responsabilidad, las asignaciones se otorgan dentro del área donde se producen. En el caso de categorías 6 y 5, si no hay personal en el área, se considera la antigüedad en dicho agrupamiento. Para categorías 2 a 4, se tiene en cuenta la categoría, desempeño y antigüedad de los agentes del área (Artículos 3° y 4°).
- En caso de no contar con personal en el área de la vacancia que cumpla con los requisitos, se procede a un concurso interno para designar al agente (Artículo 5°). El desempeño se evalúa acorde a lo estipulado en el Artículo 134° del Decreto N° 366/2006 (Artículo 6°).

En este marco institucional y normativo, el personal nodocente cumple un papel central en la continuidad de las actividades académicas, técnicas y administrativas, lo que subraya la importancia de su desarrollo profesional y de políticas de formación continua articuladas con los objetivos estratégicos de la Facultad.

3.4. Consideraciones finales

Este capítulo presentó el marco institucional y normativo que estructura el funcionamiento de la UNR y, en particular, de la FCA. Se describieron su organización interna, la composición de la comunidad educativa y, especialmente, el rol que desempeña el personal nodocente dentro del entramado administrativo.

Asimismo, se analizaron los principales marcos normativos que regulan las condiciones laborales y formativas del personal nodocente, en especial el Decreto N° 366/2006 y la PR N° 027/2023. Estos documentos reconocen la capacitación como un derecho y un factor clave para la carrera administrativa. No obstante, su implementación en la práctica depende del desarrollo de una política institucional coordinada y sistemática, lo cual, como se evidenciará en capítulos posteriores, aún no se ha materializado plenamente en la FCA-UNR.

En este sentido, la falta de una estructura específica encargada de planificar, coordinar, gestionar y garantizar el acceso a la formación evidencia una débil articulación entre normativa, estructura organizativa y desarrollo profesional del personal docente.

Para comprender en profundidad esta problemática, el siguiente capítulo desarrolla los principales marcos teóricos que sustentan el análisis de la formación del personal administrativo universitario.

4. CAPÍTULO 4: Marco teórico

Este capítulo tiene como propósito exponer los marcos conceptuales que orientaron la investigación sobre la formación del personal nodocente administrativo en la FCA-UNR, durante el período 2021–2024. La construcción del marco teórico se realizó aplicando un enfoque multidimensional, que articuló conceptos de la teoría organizacional, la gestión del talento humano, la educación de adultos, la cultura institucional y la evaluación de políticas públicas.

En ese marco, se busca comprender la formación del personal nodocente como un proceso contextualizado, condicionado por estructuras organizativas, normativas específicas, trayectorias laborales y culturas institucionales que aplican en el ámbito universitario. Se parte del reconocimiento de que la capacitación en el sector público, especialmente en las universidades, no puede ser concebida como una intervención aislada o meramente técnica, sino que debe ser pensada como una política de fondo, con impacto en el funcionamiento institucional, la calidad de los servicios y el desarrollo profesional de los trabajadores.

El capítulo se organiza en cuatro apartados principales. En primer lugar, se analiza la universidad pública como organización compleja, destacando el lugar estratégico que ocupa el personal nodocente en su dinámica institucional. En segundo término, se abordan los conceptos de formación y desarrollo del personal en el ámbito público, con énfasis en las particularidades del contexto universitario. Luego, se examinan las políticas institucionales de formación, a partir del marco normativo vigente, su implementación concreta y los obstáculos que enfrentan las universidades para consolidarlas como políticas sostenidas. Por último, se sistematizan los principales aportes conceptuales que orientan el análisis, integrando las dimensiones organizativas, normativas y experienciales del fenómeno estudiado.

Este marco teórico busca ofrecer herramientas para analizar críticamente la formación del personal nodocente, reconociendo su valor estratégico en la construcción de universidades públicas más justas, eficientes y comprometidas con el desarrollo integral de sus comunidades.

4.1. Universidad pública y gestión de la educación superior

4.1.1. La universidad como institución social en disputa

La universidad pública, como institución social compleja, cumple un papel central en la producción de conocimiento, la formación de ciudadanía crítica y la promoción del desarrollo nacional. No obstante, este rol se encuentra en constante tensión debido a los cambios estructurales y culturales que atraviesan al sistema educativo en su conjunto. Tal como sostiene Sousa Santos (2005), las universidades deben ser capaces de articular su función académica con una misión democratizadora, constituyéndose en motores de transformación social y en espacios de construcción de saberes comprometidos con las mayorías. Esta doble función convierte a la universidad en una institución en disputa, atravesada por intereses heterogéneos, demandas sociales crecientes y permanentes exigencias de legitimación.

En el contexto latinoamericano, esta tensión se ve agravada por la expansión de modelos de gestión vinculados a la mercantilización de la educación superior. Mollis (2003) advierte que las universidades enfrentan presiones para reconfigurar su orientación tradicional hacia esquemas eficientistas y utilitaristas, que desdibujan su compromiso con el derecho a la educación, la justicia social y la producción de conocimiento socialmente pertinente. Esta situación implica un desafío directo al mandato histórico de las universidades públicas de ser inclusivas, gratuitas, críticas y al servicio del bien común.

El pasaje de un sistema de educación superior de élite a uno de masas, característico de las últimas décadas en América Latina, ha permitido ampliar el acceso, pero no ha resuelto las profundas desigualdades que estructuran al sistema universitario. La inclusión no garantiza necesariamente la equidad, y persisten brechas significativas en términos de calidad educativa, pertenencia institucional y condiciones laborales. En este sentido, Ainscow (2001) sostiene que una perspectiva inclusiva requiere políticas institucionales que aseguren oportunidades reales de participación y desarrollo para todos los actores que conforman la comunidad universitaria. Esta mirada, tradicionalmente centrada en los estudiantes, puede y debe ampliarse hacia otros estamentos, como el personal docente, el cual ha sido poco visibilizado en los debates sobre el desarrollo institucional.

Comprender a la universidad como una institución en disputa permite analizar sus dinámicas internas no sólo en clave estructural o normativa, sino también reconociendo los conflictos, resistencias y posibilidades que emergen en la cotidianeidad de su funcionamiento. En ese marco, las políticas de formación del personal docente deben ser leídas como parte de las tensiones que atraviesan al sistema universitario, tanto en su dimensión funcional como simbólica.

4.1.2. La universidad como organización compleja

Desde una perspectiva organizacional, la universidad constituye una institución única, cuyo funcionamiento se aleja de los modelos tradicionales de las organizaciones empresariales. Su estructura se basa en principios como la autonomía universitaria, el cogobierno, la libertad académica y la producción de bienes públicos, configurando una lógica institucional particular que articula funciones académicas, administrativas y políticas (Tünnermann Bernheim, 2008).

Esta complejidad estructural implica la convivencia de múltiples actores con trayectorias, saberes, jerarquías y formas de participación diferenciadas. En este contexto, la gestión universitaria no puede entenderse únicamente desde criterios de eficiencia, sino que requiere capacidades específicas para articular las funciones sustantivas —docencia, investigación y extensión— con los dispositivos de gestión y soporte que las hacen posibles (Lemaitre, 2004).

Desde la teoría organizacional, Mintzberg (1991) clasifica a las universidades como “burocracias profesionales”, es decir, organizaciones en las que el poder está descentralizado y reside en el saber experto de quienes las integran. Estas estructuras se caracterizan por una alta autonomía del núcleo operativo (profesores, investigadores y técnicos especializados), y por una coordinación basada en la estandarización de habilidades, más que en la supervisión directa o reglas formales rígidas. En este tipo de organizaciones, las funciones administrativas no se reducen a tareas operativas, sino que cumplen un rol estratégico en la articulación entre los distintos sectores, en la implementación de políticas institucionales y en el sostenimiento de las condiciones necesarias para el desarrollo académico. Por ello, contar con personal docente

capacitado y profesionalizado resulta fundamental para el funcionamiento eficaz de la universidad pública en contextos cada vez más exigentes y cambiantes.

Asimismo, como advierte Lemaitre (2012), la gestión universitaria contemporánea enfrenta desafíos crecientes vinculados a la rendición de cuentas, la mejora continua y la evaluación institucional, lo que demanda estructuras administrativas más sólidas, procesos de formación continua y una cultura organizacional orientada a la calidad y al servicio público.

4.1.3. El rol estratégico del personal nodocente administrativo

El personal nodocente administrativo desempeña un rol estratégico dentro del entramado institucional universitario. Aunque tradicionalmente ha sido concebido como soporte técnico u operativo de las funciones académicas, su trabajo resulta indispensable para el funcionamiento cotidiano de las universidades y para el cumplimiento de sus objetivos institucionales. No se trata solo de tareas rutinarias, sino de acciones que requieren conocimiento, juicio profesional, iniciativa y capacidad de articulación intersectorial.

Collado (2012) advierte que, en el contexto actual, la administración universitaria ya no puede prescindir de personal capacitado, profesionalizado y comprometido con los valores institucionales. La complejidad de las funciones administrativas ha crecido de manera significativa, especialmente a partir de la digitalización de procesos, la incorporación de nuevos marcos normativos y la creciente demanda social sobre las universidades públicas.

En línea con esta perspectiva, Etkin (2000) remarca que lograr un equilibrio entre calidad del servicio y eficiencia operativa implica invertir en la formación constante del personal administrativo. Su profesionalización permite no solo mejorar el desempeño individual, sino también consolidar procesos institucionales más eficaces, transparentes y sostenibles. La ausencia de formación, en cambio, tiende a profundizar desigualdades internas, a desvalorizar el trabajo nodocente y a debilitar la capacidad organizativa de la universidad pública.

El reconocimiento normativo del personal nodocente encuentra respaldo en el Decreto N° 366/2006, que homologa el CCT para el sector nodocente de las

universidades nacionales, y establece la capacitación como un derecho y una obligación institucional. Este marco jurídico, cuyo alcance se detalla en el Capítulo 3 (Marco Institucional y contextual), refuerza la necesidad de institucionalizar políticas de formación continua que garanticen el acceso equitativo y la valorización del desarrollo profesional del personal.

Estos enfoques resultan especialmente relevantes para comprender la situación observada en la FCA-UNR durante el período 2021–2024, cuyas dinámicas administrativas y desafíos formativos se analizan en los capítulos siguientes. Reconocer el valor estratégico del personal no docente implica también diseñar políticas que promuevan su desarrollo profesional, lo integren activamente en los procesos de mejora institucional y fortalezcan su sentido de pertenencia y reconocimiento dentro de la comunidad universitaria.

4.2. Formación y desarrollo del personal en las organizaciones públicas

La formación del personal en el sector público ha sido tradicionalmente entendida como una herramienta destinada a mejorar el desempeño laboral, actualizar conocimientos técnicos y responder a las transformaciones normativas o tecnológicas. Sin embargo, en contextos institucionales complejos como el universitario, esta función adquiere un carácter estratégico al vincularse con los principios de eficiencia, calidad, equidad y legitimidad que orientan el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Chiavenato (2011) sostiene que el desarrollo del personal no se limita a la capacitación técnica puntual, sino que implica una visión integral que considera la formación como parte de la estrategia organizacional. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano no solo busca adaptar a las personas a sus puestos, sino potenciar sus capacidades, alinearlas con los objetivos institucionales y fortalecer su compromiso con los valores de la organización. Esto requiere políticas activas de formación, seguimiento y evaluación, orientadas tanto al crecimiento individual como al fortalecimiento institucional.

En la misma línea, la teoría del capital humano, formulada por Becker (1983), introduce la noción de que las habilidades, conocimientos y competencias adquiridas por las personas constituyen un tipo de capital que puede acumularse y generar beneficios no solo para el individuo, sino también para la organización

que invierte en su desarrollo. Esta visión transforma la lógica tradicional de la administración de recursos humanos, al proponer que la formación debe ser entendida como una inversión, y no como un gasto operativo. Para las universidades públicas, esta inversión es crucial para cumplir su misión social y académica con excelencia.

En el ámbito universitario, esta inversión adquiere características particulares. El personal docente, a menudo relegado a funciones operativas y escasamente valorado en términos simbólicos y estructurales, cumple un rol fundamental en el sostenimiento de los procesos académicos, administrativos y de servicios. Su formación, por tanto, no puede considerarse como un complemento, sino como una condición para garantizar el buen funcionamiento institucional.

El enfoque por competencias, ampliamente difundido en el campo de la gestión pública, contribuye a ampliar esta mirada. Repetto Talavera y Pérez González (2007) señalan que las competencias no se reducen al “saber” o al “saber hacer”, sino que integran también dimensiones actitudinales vinculadas al compromiso, la responsabilidad, la calidad del trabajo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. *“No se trata ya de saber, o de saber hacer, sino de querer hacer, y de saber ser y estar”* (p. 93). Desde esta perspectiva, la formación en el trabajo debe ser entendida como una práctica integral, situada en el contexto laboral, y orientada a desarrollar capacidades de acción, reflexión e innovación.

La importancia de una formación situada y práctica se refuerza en contextos donde los cambios tecnológicos y organizacionales son acelerados. Las experiencias laborales, como plantean los mismos autores, permiten “experimentar”, “ensayar”, “aplicar” y “poner a prueba” conocimientos y comportamientos en entornos reales. En ese sentido, la formación continua debe articularse con las prácticas cotidianas, fomentar el aprendizaje en equipo y generar espacios de mejora compartida.

A su vez, los procesos formativos no pueden diseñarse de manera aislada de las condiciones organizativas. La existencia de estructuras que garanticen el acceso efectivo, la equidad en la participación y el reconocimiento institucional de los trayectos formativos resulta esencial para evitar que la formación quede librada a la motivación individual. En el caso del personal docente de las

universidades nacionales argentinas, el Decreto N° 366/2006 establece normativamente el derecho a la capacitación permanente, lo que refuerza la necesidad de implementar políticas activas y sostenidas que integren la formación al desarrollo de carrera y al proyecto institucional de la universidad.

4.3. Políticas institucionales de formación

4.3.1. Marco normativo y políticas públicas en educación superior

En el ámbito universitario argentino, la formación del personal docente cuenta con un respaldo normativo fundamental en el Decreto N° 366/2006, que como se mencionó en el capítulo anterior, homologa el CCT para el sector docente de las universidades nacionales. Este marco legal establece que la capacitación y el perfeccionamiento constituyen tanto un derecho del trabajador como una obligación institucional, ubicando la formación continua como un componente estructural del desarrollo profesional y de la calidad institucional. El Título 8 del Decreto —artículos 119 al 130— regula específicamente la capacitación del personal, destacando su función para el fortalecimiento de capacidades, la mejora de los servicios y el cumplimiento de los objetivos universitarios. Además, establece que las universidades deben asignar recursos específicos, crear estructuras permanentes para la formación y garantizar el acceso equitativo a estas instancias, promoviendo una verdadera política de desarrollo de carrera.

No obstante, como advierten Mollis (2003) y Collado (2012), la existencia de un marco legal no asegura por sí sola la implementación efectiva de políticas de formación sostenidas. En muchas universidades, la capacitación continua está sujeta a iniciativas dispersas, con baja planificación estratégica, escasa articulación con las evaluaciones de desempeño o los procesos de promoción, y débil institucionalización.

Esta distancia entre norma y práctica es lo que Etkin (2000) caracteriza como un “*desajuste entre la normativa formal y la práctica real*”, frecuente en numerosas organizaciones públicas. Según el autor, este desajuste no solo limita la eficacia institucional, sino que afecta la motivación del personal y debilita los procesos de mejora continua.

En este contexto, resulta indispensable que las universidades avancen hacia políticas integrales de formación que no se limiten al cumplimiento formal de una

obligación normativa. Estas políticas requieren estructuras organizativas sólidas, asignación de recursos, planificación participativa, evaluación sistemática y una cultura institucional que conciba la formación como un derecho, una responsabilidad y una inversión estratégica.

4.3.2. Formación como componente del desarrollo organizacional

Desde una perspectiva estratégica, la formación del personal no debe concebirse únicamente como una herramienta para mejorar el desempeño individual, sino como un componente clave del desarrollo organizacional. Su impacto se extiende a la eficiencia operativa, la cohesión interna y la sostenibilidad institucional. En este sentido, Chiavenato (2011) sostiene que las organizaciones inteligentes incorporan la formación dentro de su planificación global, articulando las necesidades actuales con los desafíos futuros.

Para que la formación se constituya como una verdadera política institucional, las experiencias acumuladas en la gestión pública y la literatura especializada destacan al menos cuatro componentes fundamentales:

- Un diagnóstico sistemático de necesidades, que permita identificar brechas de competencias en relación con los requerimientos organizativos;
- Un plan anual de capacitación, anticipado y alineado con los objetivos estratégicos de la institución;
- La asignación explícita de recursos logísticos, humanos y presupuestarios que aseguren su implementación efectiva;
- Y una evaluación integral de resultados, que trascienda el mero cumplimiento formal y habilite procesos de retroalimentación y mejora continua.

Este enfoque se inscribe en una concepción ampliada de las políticas públicas como procesos intencionales, construidos en contextos complejos, donde interactúan múltiples actores, recursos, marcos normativos y condiciones institucionales. Oszlak y O'Donnell (1981) advierten que las políticas estatales no deben entenderse sólo como declaraciones formales, sino como conjuntos de acciones articuladas para abordar problemas públicos. En este marco,

institucionalizar la formación implica reconocer su carácter estratégico y asegurar su integración a las dinámicas organizativas cotidianas.

Complementariamente, Roth (2002) destaca que toda política pública debe atravesar fases definidas: formulación, implementación y evaluación, lo que coincide con la necesidad de contar con una política de formación estructurada, recursos definidos y mecanismos de seguimiento. En la misma línea, guías técnicas como la de Advisera (2023) insisten en que la implementación efectiva requiere una secuencia de pasos: diagnóstico, diseño participativo, planificación, ejecución y evaluación, con el objetivo de garantizar sostenibilidad y resultados concretos.

Además, para que la formación tenga impacto organizacional, debe estar vinculada a los procesos de carrera administrativa, concursos y promociones, reconociendo formalmente los trayectos formativos como antecedentes valorables. En este sentido, el modelo de evaluación de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) ofrece un marco útil para valorar los efectos de la capacitación, distinguiendo cuatro niveles: reacción, aprendizaje, transferencia al puesto y resultados organizacionales. Su aplicación permite trascender la simple asistencia o satisfacción, e indagar en el efecto real sobre la calidad de los servicios y el logro de los objetivos institucionales.

En el ámbito universitario, donde el personal docente cumple funciones centrales en la administración académica, técnica, normativa y financiera, contar con una política de formación continua, planificada y reconocida resulta indispensable. Sin planificación, sin seguimiento y sin integración a los procesos de gestión de personal, la capacitación corre el riesgo de perder fuerza transformadora y limitarse a acciones fragmentarias o voluntaristas.

4.3.3. Obstáculos y condiciones para una política efectiva de formación

El diseño e implementación de políticas de formación en las universidades públicas enfrenta diversos desafíos, tanto estructurales como culturales y organizacionales. Tal como señala Chiavenato (2011), los procesos formativos deben considerar no sólo los objetivos institucionales, sino también las condiciones reales de trabajo y las barreras que dificultan la participación del personal.

Uno de los impedimentos más recurrentes es la falta de tiempo por parte del personal, derivada de la sobrecarga de tareas, la escasez de personal y la dificultad para compatibilizar las actividades formativas con las responsabilidades cotidianas. Desde la Teoría de la Gestión del Tiempo de Covey (2007), una administración eficaz del tiempo resulta clave para integrar la formación dentro de la planificación organizacional y evitar que quede relegada ante las urgencias operativas.

Otro obstáculo importante es la limitación estructural de la oferta formativa. En muchas instituciones, los programas de capacitación disponibles son escasos, poco diversificados o no responden a los perfiles y funciones específicas del personal. Etkin (2000) advierte que una oferta homogénea, sin adaptación a los distintos niveles y roles organizativos, tiende a reforzar la inequidad interna y a reducir el impacto de la formación. En esta línea, Chiavenato (2011) plantea que la oferta debe ser suficientemente amplia y flexible como para acompañar las transformaciones institucionales y tecnológicas, así como promover trayectorias de desarrollo profesional diferenciadas. La ausencia de una planificación integral y de un diagnóstico riguroso de necesidades formativas puede dar lugar a propuestas aisladas, repetitivas o descontextualizadas, lo que reduce el interés del personal por participar y debilita el carácter estratégico de la capacitación.

La falta de recursos económicos también constituye una barrera estructural, especialmente cuando se requiere la participación en capacitaciones externas o especializadas. Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1983), la inversión en formación es fundamental tanto para el crecimiento individual como para el desarrollo institucional. No obstante, si los costos de la capacitación recaen exclusivamente sobre el trabajador, el acceso tiende a volverse desigual.

Por otra parte, la resistencia al cambio representa una dificultad común en los procesos de formación institucional. Según la Teoría del Cambio Organizacional de Lewin (1947), toda transformación genera tensiones que deben ser abordadas con estrategias específicas de sensibilización, participación y comunicación. El personal puede mostrar resistencia cuando percibe que la capacitación no implica mejoras tangibles en su desempeño o reconocimiento profesional.

Finalmente, la coincidencia entre los horarios laborales y las instancias de formación también puede limitar la participación. Mintzberg (1991) sostiene que las organizaciones eficientes deben armonizar las necesidades institucionales con las condiciones de los trabajadores. Diseñar capacitaciones con formatos flexibles —como modalidades asincrónicas o híbridas— puede contribuir a ampliar el acceso y promover una mayor inclusión.

Como advierte Sousa Santos (2005), las barreras estructurales y organizativas no solo restringen la participación, sino que también generan percepciones negativas sobre la utilidad y legitimidad de la formación. Superar estos obstáculos requiere de políticas integrales, recursos sostenidos y un fuerte compromiso institucional.

4.4. Aportes conceptuales para el análisis

A lo largo de este capítulo se han presentado diversos enfoques teóricos que permiten comprender la formación del personal nodocente administrativo en la universidad pública como un fenómeno complejo, situado entre estructuras organizativas, trayectorias individuales, normativas laborales y culturas institucionales. Lejos de entender la formación como una acción puntual o meramente técnica, los marcos aquí desarrollados invitan a abordarla como una política estratégica, capaz de repercutir en la calidad institucional y en el desarrollo del talento humano en el ámbito público.

Desde la perspectiva organizacional, el modelo de universidad como “burocracia profesional” (Mintzberg, 1991) permite interpretar el contexto específico en el que se desempeña el personal nodocente, caracterizado por la descentralización, la autonomía relativa y la diversidad funcional. Esta caracterización ayuda a comprender los desafíos de articular procesos de formación en un entorno institucional complejo, donde la coordinación requiere comunicación intersectorial, flexibilidad y compromiso institucional sostenido.

Por otro lado, la noción de capital humano (Becker, 1983) y los aportes de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2011) aportan marcos analíticos para comprender la capacitación no sólo como una mejora individual, sino como una inversión institucional que puede repercutir directamente en los resultados organizacionales. En este sentido, se refuerza la necesidad de que las

universidades reconozcan la formación del personal como un componente crucial del desarrollo organizacional y no como un elemento secundario, dado que esta inversión fortalece las capacidades colectivas, mejora la eficiencia institucional y fomenta una cultura de desarrollo continuo.

El enfoque del aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1999) también resulta clave para el análisis. Permiten considerar la capacidad de la institución para transformar el conocimiento individual en procesos colectivos de mejora, y para generar estructuras que favorezcan la innovación y el aprendizaje continuo. La noción de aprendizaje reflexivo, en particular, permite cuestionar no sólo las prácticas establecidas, sino también los supuestos y marcos de referencia que las sustentan, habilitando procesos más profundos de transformación institucional.

En el enfoque pedagógico, la incorporación de la andragogía (Knowles, 2001) y del enfoque por competencias (Repetto Talavera y Pérez González, 2007) permite analizar la formación desde una perspectiva contextualizada, centrada en las personas adultas como sujetos activos, con saberes previos y necesidad de aplicar lo aprendido a contextos concretos. Estos aportes se articulan con la propuesta del “profesional reflexivo” de Schön (1998), que destaca el valor de la experiencia y la capacidad crítica como herramientas centrales para mejorar la práctica profesional, incluso en roles administrativos.

Por último, el modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) proporciona un marco para valorar el impacto de los procesos formativos en diferentes niveles: satisfacción, aprendizaje, transferencia al puesto de trabajo y resultados organizacionales. Este modelo resulta clave para diseñar políticas que no solo midan asistencia, sino que también evalúen los cambios reales en la calidad del servicio y en el funcionamiento institucional.

En conjunto, estos marcos teóricos no solo fundamentan la necesidad de avanzar hacia políticas de formación más integrales, sistemáticas y contextualizadas, sino también construir herramientas analíticas para interpretar los datos recolectados, cuya discusión se desarrollará en los capítulos posteriores. El capítulo siguiente presenta la metodología adoptada para esta investigación, en articulación con los marcos conceptuales aquí expuestos.

5. CAPÍTULO 5: Metodología de la investigación

Este capítulo presenta el diseño metodológico adoptado para llevar adelante el estudio sobre la formación del personal nodocente administrativo en la FCA-UNR, durante el período 2021–2024. La metodología se construyó en coherencia con el enfoque cualitativo del trabajo, atendiendo a la necesidad de comprender en profundidad un fenómeno situado, complejo y poco explorado en el ámbito institucional.

El abordaje metodológico se orientó a recuperar las voces y perspectivas de actores clave en la gestión administrativa —jefaturas de área y Dirección General de Administración (DGA) —, así como a analizar los marcos normativos y organizativos que estructuran las condiciones de formación del personal. En este sentido, se optó por una estrategia de triangulación de fuentes e instrumentos, que permitió integrar información documental, testimonial y perceptual, y así ampliar la comprensión del problema investigado.

A lo largo del capítulo se detallan el enfoque y tipo de investigación, el diseño del estudio, las técnicas e instrumentos utilizados, los criterios de selección de informantes, y los procedimientos de recolección y análisis de los datos. Finalmente, se exponen las consideraciones éticas que guiaron la producción del conocimiento.

5.1. Enfoque de investigación

Esta investigación se sitúa en un enfoque cualitativo, pertinente para el abordaje de fenómenos sociales complejos en contextos específicos. Este enfoque permite recuperar la perspectiva de los sujetos involucrados, comprender los significados que atribuyen a sus experiencias y analizar las prácticas que despliegan en relación con la formación nodocente (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2008; Creswell, 2013).

La elección del paradigma cualitativo responde a la naturaleza de las preguntas de investigación, orientadas a indagar características, necesidades, obstáculos y valoraciones respecto de las acciones formativas desarrolladas en la FCA-UNR entre 2021 y 2024. Este enfoque posibilita una aproximación situada y

comprensiva, que considera tanto los marcos institucionales como las experiencias concretas de los actores involucrados.

5.2. Tipo y diseño de estudio

El presente trabajo se inscribe en un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, enmarcado dentro del enfoque cualitativo. Esta clasificación responde tanto al nivel de conocimiento existente sobre la problemática como a los objetivos perseguidos.

En primer lugar, se trata de un estudio exploratorio, dado que aborda una temática poco investigada en el ámbito institucional específico de la FCA-UNR: la formación del personal nodocente administrativo. Tal como señalan Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2008), los estudios exploratorios *“se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes”* (p. 100). Este carácter exploratorio permite identificar patrones preliminares, mapear dimensiones clave y sentar las bases para futuras investigaciones más profundas.

También, asume un enfoque descriptivo, ya que se propone caracterizar las actividades formativas implementadas durante el período estudiado, identificar necesidades percibidas, reconocer los obstáculos señalados por los actores institucionales y describir las valoraciones subjetivas sobre el impacto de la capacitación en el funcionamiento de las áreas. Los estudios descriptivos, según los mismos autores, *“buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos”* (p. 102), lo cual se ajusta al objetivo general de este trabajo.

Y a su vez, se trata de un estudio explicativo, ya que busca comprender por qué se presentan ciertos fenómenos vinculados a la formación del personal nodocente, es decir, qué factores la favorecen o la dificultan en el contexto institucional. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2008), los estudios explicativos

“están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en

explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiestan, o por qué se relacionan dos o más variables.” (p.108).

Además, se adopta un diseño no experimental y transeccional (o transversal). Es no experimental porque no se manipulan deliberadamente variables, sino que se observa y analiza la realidad en su contexto natural (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2008). Es transeccional, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo, a partir de fuentes diversas, con el fin de describir la situación de la formación nodocente durante el período mencionado (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2008).

5.3. Estrategia metodológica: triangulación de fuentes

Con el fin de garantizar una mirada integral, se adoptó una estrategia de triangulación metodológica (Denzin, 1978), combinando diversas fuentes y técnicas. En particular, se integraron tres niveles de análisis:

1. **Nivel normativo y organizativo**, a través del análisis documental institucional;
2. **Nivel estratégico**, mediante una entrevista semiestructurada a la DGA;
3. **Nivel intermedio de gestión**, a partir de encuestas dirigidas a las jefaturas de áreas administrativas.

La triangulación de estas perspectivas —documental, experiencial y organizativa— permitió identificar patrones recurrentes y contradicciones en torno a la concepción, implementación y valoración de la formación del personal nodocente en la FCA-UNR. Esta estrategia no solo fortalece la validez de los hallazgos, sino que también habilita una comprensión más contextualizada y compleja de la problemática.

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la producción de datos, se utilizaron tres técnicas principales, seleccionadas en función de los objetivos de la investigación y de la necesidad de captar diversas dimensiones del problema: análisis documental institucional, entrevista semiestructurada y encuestas a jefaturas.

5.4.1. Análisis documental institucional

Con el propósito de reconstruir el marco normativo y organizativo que regula la formación del personal docente administrativo, se realizó un relevamiento y análisis de documentos institucionales clave. Esta técnica permitió contextualizar los hallazgos empíricos dentro de las disposiciones formales que configuran las políticas internas y externas en torno a la capacitación.

Se analizaron los siguientes documentos:

- **Decreto N° 366/2006**, que establece el Convenio Colectivo de Trabajo del sector docente en las universidades nacionales.
- **Providencia Resolutiva N° 027/2023**, que regula criterios para la cobertura de vacantes y concursos internos.
- **Organigrama institucional aprobado por Resolución N° D-087/2023**, que delimita la estructura jerárquica y funcional de la FCA-UNR.
- **Informes elaborados por la Dirección de Personal**, que relevaron datos sobre categorías, funciones y niveles de formación del personal docente administrativo.
- **Resoluciones institucionales vinculadas a actividades de capacitación**, emitidas entre 2021 y 2024, tanto por la propia FCA como por otras áreas de la UNR.

Este insumo documental permitió identificar el grado de formalización de las políticas de capacitación en la institución, así como la existencia (o no) de lineamientos estratégicos sostenidos, constituyendo una base clave para diferenciar con los testimonios y percepciones relevadas a través de las entrevistas y encuestas.

5.4.2. Entrevista semiestructurada

En el marco de esta investigación, se realizó una entrevista semiestructurada a la DGA de la FCA-UNR. La elección de esta informante clave respondió a su rol estratégico dentro de la estructura administrativa de la institución, con responsabilidad directa en la coordinación del personal docente y en la gestión general de los procesos administrativos.

A efectos del análisis, la entrevista fue codificada con la sigla EDGA, correspondiente a “Entrevista a la Directora General de Administración”.

La entrevista se desarrolló de manera presencial en enero de 2025, fue grabada con el consentimiento informado de la participante y posteriormente transcrita para su análisis. El instrumento consistió en un guion semiestructurado, con preguntas abiertas organizadas en cinco núcleos temáticos, que permitieron profundizar en la experiencia institucional y, al mismo tiempo, otorgaron flexibilidad para explorar dimensiones emergentes.

Guion de la entrevista:

Características de las actividades de formación

1. Durante el período 2021-2024, ¿qué tipo de actividades de formación se han ofrecido al personal docente administrativo?
 - ¿Qué temáticas fueron abordadas?
 - ¿Fueron presenciales, virtuales o mixtas?
 - ¿Podría describir frecuencia y duración Promedio?
2. ¿Cómo se organiza y decide la implementación de las actividades de formación?
 - ¿Quién define los contenidos y los destinatarios?
 - ¿Participan los empleados en la elección de las actividades?
3. ¿Existen registros o evaluaciones formales de las actividades realizadas?
4. ¿Qué porcentaje del personal ha participado en la formación?
5. ¿Cuáles cree que han sido las tendencias más predominantes en la capacitación?
 - Por ejemplo: digitalización, gestión normativa, habilidades interpersonales, etc.

Necesidades formativas del personal

6. Según su percepción, ¿cuáles son las principales necesidades formativas del personal docente administrativo?

- ¿Han surgido nuevas necesidades en respuesta a cambios institucionales o tecnológicos recientes?

7. ¿Cómo se identifican estas necesidades dentro de la Facultad?

- ¿Existen diagnósticos formales o se detectan de manera informal?

Obstáculos en los procesos de formación

8. ¿Qué obstáculos enfrenta el personal docente administrativo para acceder a la formación?

- Por ejemplo: sobrecarga laboral, falta de recursos, escasa disponibilidad de actividades relevantes, etc.
- Considera que hay barreras institucionales que limitan el acceso a las formaciones ¿Cuáles?

9. ¿Existen políticas o estrategias para superar estas barreras?

- ¿Han tenido éxito? ¿Qué más se podría hacer?

Impacto de la formación en el funcionamiento de las áreas

10. Desde su perspectiva, ¿cómo ha influido la formación del personal docente en el funcionamiento de las distintas áreas administrativas?

- ¿Ha mejorado la eficiencia o la calidad del trabajo?
- ¿Existen ejemplos concretos de cambios positivos?

11. ¿Considera que los resultados de la formación responden a las expectativas y objetivos planteados?

Recomendaciones y visión futura

13. ¿Qué cambios o mejoras implementaría para optimizar los programas de formación del personal docente administrativo?

14. ¿Qué tipo de actividades formativas considera prioritarias para los próximos años?

15. ¿Cree que sería necesario crear un área o equipo específico que se encargue de planificar, coordinar y evaluar las actividades de formación del personal docente administrativo?

- ¿Qué beneficios podría aportar esta área a la gestión de las capacitaciones?
- ¿Qué recursos o condiciones considera que serían necesarios para su implementación?

La EDGA permitió obtener una visión estratégica y articulada sobre las políticas y prácticas de formación vigentes, así como sobre las limitaciones estructurales y las oportunidades de mejora. Este insumo resultó clave para interpretar las dinámicas institucionales desde una perspectiva de gestión.

5.4.3. Encuestas a jefaturas

Para completar la investigación, se realizó una encuesta a las jefaturas de las áreas administrativas de la FCA-UNR. Esta técnica permitió relevar la perspectiva de quienes desempeñan funciones de supervisión y coordinación operativa, aportando una visión intermedia entre la gestión estratégica y las experiencias del personal docente administrativo.

Las encuestas se dirigieron a las 13 jefaturas existentes al momento del relevamiento. A cada respuesta se le asignó un código de identificación conformado por la letra “E” (Encuesta) y un número correlativo (por ejemplo, E3 corresponde a la encuesta respondida por la Jefatura de Área número 3).

El instrumento fue de carácter mixto, combinando preguntas cerradas con ítems de selección múltiple y preguntas abiertas que permitieran la expresión libre de opiniones.

Encuesta:

Datos generales

1. **Área administrativa a cargo:**

- [Espacio en blanco para respuesta]

2. **Cantidad de personal docente a su cargo:**

- [Espacio en blanco para respuesta]

Características de las actividades de formación

3. ¿El personal de su área ha participado en actividades de formación entre 2021 y 2024?
- Sí
 - No
4. Si respondió "Sí", ¿qué tipo de actividades se realizaron? (puede marcar más de una opción):
- **Capacitaciones técnicas específicas:** uso de software administrativo (SIU, SAP, SUDOCU, etc.).
 - **Talleres de habilidades digitales:** herramientas como Excel avanzado, manejo de correo electrónico institucional, plataformas virtuales, etc.
 - **Capacitaciones en normativa universitaria:** reglamentación administrativa, convenios colectivos, normativas laborales (Decreto N° 366/2006).
 - **Cursos de gestión administrativa:** planificación de tareas, optimización de procesos internos y manejo eficiente del tiempo.
 - **Capacitaciones en atención al público y comunicación:** habilidades de atención al estudiante, resolución de conflictos y comunicación efectiva.
 - **Capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo:** gestión de grupos, coordinación de tareas y resolución colaborativa de problemas.
 - **Formación en innovación y mejora de procesos:** propuestas de mejora, implementación de cambios organizativos y modernización administrativa.
 - **Capacitaciones en bienestar laboral:** prevención del estrés, organización del espacio de trabajo y equilibrio entre vida laboral y personal.
 - **Otros (especificar):** _____
5. ¿Considera que las capacitaciones han sido relevantes para las necesidades del área?
- Totalmente
 - Parcialmente

- Nada

Necesidades formativas

6. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de capacitación para su área? (puede seleccionar más de una):
- Herramientas digitales y tecnológicas
 - Gestión administrativa y procesos internos
 - Comunicación y atención al público
 - Trabajo en equipo y liderazgo
 - Actualización en normativa universitaria
 - Otros (especificar): _____
7. ¿Qué competencias cree que deberían priorizarse para mejorar el desempeño del personal?
- [Espacio en blanco para respuesta]

Obstáculos en la formación

8. ¿Qué dificultades enfrenta el personal de su área para acceder a capacitaciones? (puede marcar más de una opción):
- Falta de tiempo debido a la carga laboral
 - Ausencia de oferta formativa acorde a las necesidades
 - Falta de recursos económicos para formación
 - Resistencia al cambio por parte del personal
 - Otros (especificar): _____
9. ¿Qué soluciones o propuestas considera necesarias para superar estos obstáculos?
- [Espacio en blanco para respuesta]

Impacto de la formación

10. ¿Cree que las capacitaciones han tenido un impacto positivo en el funcionamiento de su área?
- Sí
 - No
 - Parcialmente
11. Si respondió "Sí" o "Parcialmente", ¿podría mencionar ejemplos concretos de mejoras observadas?
- [Espacio en blanco para respuesta]

Propuestas de mejora

12. ¿Considera que sería necesario contar con un área o equipo específico encargado de coordinar y administrar las capacitaciones del personal no docente?
- Sí
 - No
13. ¿Qué beneficios podría aportar un área específica para la gestión de las capacitaciones?
- [Espacio en blanco para respuesta]
14. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para optimizar los procesos de formación del personal no docente?
- [Espacio en blanco para respuesta]

Fin de la encuesta

Las encuestas a jefaturas aportaron una mirada situada sobre el funcionamiento cotidiano de las áreas administrativas, recuperando percepciones sobre el impacto de la formación, las necesidades específicas del personal a cargo y los obstáculos para su implementación. Esta fuente permitió enriquecer el análisis con información valiosa desde el nivel de supervisión directa.

5.5. Población y muestra

La población de este estudio está conformada por el total del personal no docente administrativo de la FCA-UNR, compuesto por 40 agentes, según datos provistos por la Dirección de Personal.

La muestra estuvo integrada por el total de jefaturas de áreas administrativas (N=13) y por la DGA, figura con responsabilidad estratégica en la coordinación del personal no docente. Se trata de una muestra de carácter intencional o por criterio, ya que se seleccionaron actores institucionales que ocupan posiciones clave en el esquema de gestión administrativa.

Esta decisión metodológica se fundamenta en la pertinencia funcional de sus roles: tanto la DGA como las jefaturas poseen conocimiento directo sobre las dinámicas de trabajo del personal no docente, así como sobre las políticas, necesidades y obstáculos vinculados a su formación.

Tal como señalan Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2008), en el enfoque cualitativo *“no interesa tanto la representatividad*

estadística ni la posibilidad de generalizar los resultados, sino que las muestras no probabilísticas o dirigidas adquieren gran valor, ya que permiten seleccionar los casos que interesan al investigador y que aportan una rica información para la recolección y el análisis de los datos” (p. 262).

La elección de los informantes respondió a los siguientes criterios:

- **Relevancia estratégica:** la DGA fue seleccionada por su visión integral de la organización y su participación activa en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal.
- **Nivel de gestión intermedio:** las jefaturas administrativas fueron incluidas por su papel de supervisión cotidiana de los equipos nodocentes, lo que les otorga una perspectiva privilegiada para identificar demandas formativas, condiciones de acceso y limitaciones existentes en los procesos de capacitación.

Esta configuración de la muestra permitió construir un conjunto de datos representativo de los distintos niveles de gestión institucional implicados en la formación del personal nodocente, lo que resultó fundamental para el análisis triangulado de las fuentes.

5.6. Procedimiento de recolección y análisis de datos

La recolección de datos se llevó a cabo entre fines de 2024 y principios de 2025. El proceso incluyó el relevamiento y análisis de documentos institucionales, la realización de una entrevista semiestructurada a la DGA y la implementación de encuestas a las jefaturas de las áreas administrativas de la FCA-UNR.

El análisis documental se desarrolló de forma paralela a la elaboración del marco teórico, lo que permitió contextualizar los hallazgos empíricos dentro del marco normativo y organizativo vigente. La entrevista fue grabada con consentimiento informado, transcrita y posteriormente analizada mediante codificación temática. Las encuestas, que fueron completadas tanto en formato papel como digital según la preferencia de los participantes, se sistematizaron manualmente.

A fin de organizar los hallazgos obtenidos a través de las distintas técnicas, se definieron cinco ejes temáticos que emergieron tanto de los marcos conceptuales como del material empírico relevado:

- Características de las actividades de formación
- Necesidades formativas del personal
- Obstáculos para el acceso y la participación en las capacitaciones
- Impacto percibido de la formación en el funcionamiento institucional
- Propuesta de institucionalización de la formación

Luego de analizar las fuentes de información por separado, se procedió a la triangulación de los hallazgos. Este proceso implicó diferenciar la información obtenida de los documentos, la entrevista y las encuestas para:

- Validar la información y aumentar la fiabilidad de los resultados.
- Identificar convergencias y divergencias entre las distintas perspectivas.
- Construir una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno, revelando aspectos que una única fuente no hubiera podido capturar.

Esta estrategia permitió no solo fortalecer la consistencia de los hallazgos, sino también captar la complejidad de la problemática de la formación del personal docente desde distintos niveles de análisis institucional: el normativo, el estratégico y el intermedio de gestión.

5.7. Consideraciones éticas

La investigación fue diseñada y desarrollada con apego a los principios éticos fundamentales en estudios cualitativos aplicados a contextos institucionales. En todos los casos se garantizó:

- **Consentimiento informado** de las personas participantes.
- **Anonimato y confidencialidad** en el tratamiento de la información.
- **Uso exclusivo de los datos** con fines académicos.

Asimismo, se evitó emitir juicios de valor sobre las personas, áreas o prácticas institucionales. Se priorizó una mirada descriptiva, analítica y constructiva, orientada a contribuir al diseño de políticas más equitativas, sostenidas y comprometidas con el desarrollo profesional del personal docente administrativo en el marco de la universidad pública.

6. CAPÍTULO 6: Análisis de la encuesta a jefaturas de áreas

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados de la encuesta aplicada a las jefaturas de áreas administrativas de la FCA-UNR durante el período 2021–2024. Esta instancia metodológica permite acceder a las percepciones de los niveles intermedios de gestión, quienes poseen una doble mirada: conocen de forma directa las dinámicas operativas del trabajo administrativo y, al mismo tiempo, intervienen en los procesos de planificación y articulación con la DGA.

A partir de esta perspectiva situada, se busca identificar los tipos de capacitaciones realizadas, las necesidades de formación más relevantes, las competencias prioritarias, así como los obstáculos que dificultan el acceso efectivo a estas instancias. Además, se incorporan las propuestas de mejora de las propias jefaturas, junto con su valoración sobre el impacto de las capacitaciones ya implementadas.

Los datos relevados se interpretan en función de los marcos conceptuales desarrollados en el Capítulo 4, particularmente en lo referido a la formación como componente estratégico del desarrollo organizacional, el aprendizaje en contextos institucionales y la gestión del talento humano.

6.1. Perfil de las jefaturas

La encuesta se dirigió a las jefaturas de las áreas administrativas de la FCA-UNR durante el período 2021-2024. Se encuestaron 13 jefaturas de área, quienes tienen a su cargo un total de 40 nodocentes administrativos, lo que representa un promedio de 3.07 agentes por área.

La dotación de personal por área mostró una variabilidad significativa, con un mínimo de 1 y un máximo de 8 integrantes. Sin embargo, se destaca que la mayoría de las áreas encuestadas (aproximadamente el 69%) cuentan con una cantidad de nodocentes que oscila entre 2 y 3 (Ver Figura 4).

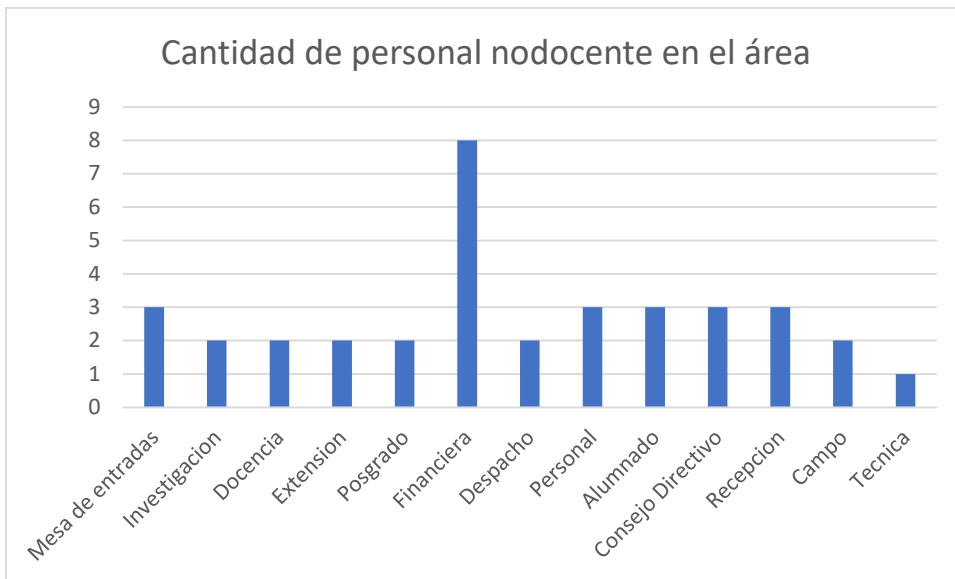


Figura 4: Cantidad de agentes nodocentes por área administrativa.

Fuente: Elaboración propia en base de información de Dirección de Personal FCA-UNR.

Las áreas comprendidas en el estudio abarcan funciones clave en el sostenimiento de los procesos administrativos institucionales de la Facultad, incluyendo Despacho, Personal, Financiera, Mesa de Entradas, Recepción, Posgrado, Docencia, Extensión e Investigación, entre otras. Cada una de estas áreas posee especificidades operativas, distintos niveles de complejidad y dotaciones de personal, lo que confiere a sus jefaturas una visión integral y situada sobre las dinámicas de trabajo y las necesidades formativas de los equipos a su cargo.

Esta distribución y la cantidad de personal nodocente en cada área son aspectos relevantes para comprender la dinámica de funcionamiento institucional. Según Mintzberg (1993), las organizaciones están compuestas por distintas estructuras que determinan su funcionamiento, y en este sentido, la configuración y distribución del personal tiene un impacto directo en la eficiencia y la gestión de cada una de las áreas administrativas. Comprender este perfil estructural es fundamental para contextualizar tanto las necesidades de formación como las oportunidades y desafíos que presenta la implementación de políticas de capacitación en la institución.

Como ya se mencionó el perfil de los encuestados, en tanto jefaturas, resulta particularmente relevante para este estudio. Su posición intermedia les otorga una doble perspectiva: por un lado, conocen de manera directa las dinámicas

operativas y las condiciones concretas de trabajo del personal docente; por otro, participan de las instancias de planificación y articulación con la Dirección General de Administración. Esta ubicación funcional les permite identificar tanto las oportunidades como los obstáculos que atraviesan los procesos de formación continua en la Facultad.

6.2. Tipos de capacitaciones realizadas

Durante los años estudiados, el 100% de las jefaturas encuestadas manifestó que el personal de sus respectivas áreas participó en actividades de formación. Este dato evidencia la existencia de iniciativas de capacitación en el ámbito de la FCA-UNR, aunque su distribución temática presenta ciertas concentraciones y vacancias.

Según los datos relevados, las capacitaciones más frecuentes estuvieron vinculadas a dos ejes principales: las capacitaciones técnicas específicas, como el uso de software administrativo (SIU, SAP, SUDOCU, entre otros) y las habilidades digitales (Excel avanzado o plataformas virtuales). Estos dos tipos de actividades concentran el mayor porcentaje de respuestas, lo cual sugiere una orientación marcadamente técnico-funcional en la oferta formativa institucional (ver Figura 5).

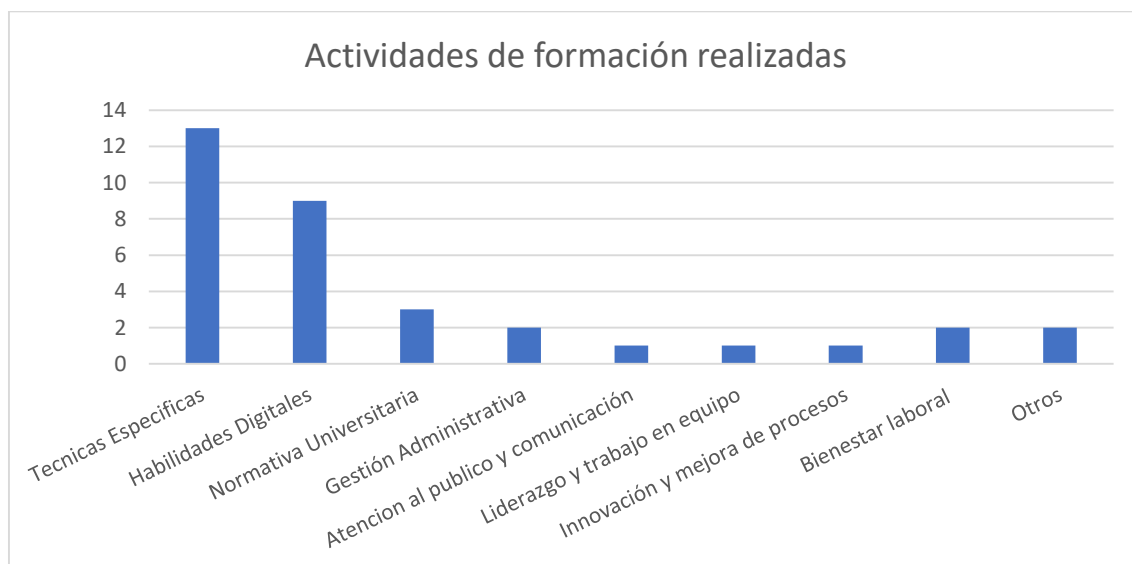


Figura 5: Tipos de capacitaciones realizadas entre 2021 y 2024 según las jefaturas administrativas de la FCA-UNR.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Esta predominancia técnico-funcional se encuentra alineada con una lógica de capacitación centrada en el cumplimiento de funciones específicas. Si bien estas instancias resultan necesarias para la operatividad de las tareas administrativas, varios autores advierten sobre las limitaciones de una concepción restringida de la formación. Al respecto, Argyris y Schön (1978) sostienen que el aprendizaje organizacional efectivo debe trascender la mera adquisición de tareas específicas, promoviendo la reflexión crítica sobre la propia práctica y el desarrollo de capacidades de adaptación a contextos cambiantes.

Las capacitaciones en habilidades digitales y normativa universitaria, por su parte, se alinean con los principios de la Gestión del Conocimiento propuestos por Nonaka y Takeuchi (1999). Su modelo sostiene que la combinación de conocimientos explícitos (normativas y procesos formales) con conocimientos tácitos, como las habilidades digitales y las técnicas operativas, es clave para fomentar la innovación y mejorar la eficiencia organizacional.

A pesar de la importancia de estas áreas, se observa que la oferta de capacitación ha destinado menor atención a habilidades esenciales para la interacción y coordinación, como la atención al público, el liderazgo y el trabajo en equipo. Como señala Mintzberg (1993), una gestión eficiente en cualquier organización no solo depende de habilidades técnicas especializadas, sino también de la capacidad para comunicar eficazmente, coordinar entre sectores y ejercer un liderazgo que fortalezca la unión organizacional. Este sesgo técnico en la oferta formativa podría limitar el desarrollo de competencias transversales fundamentales para el ambiente universitario y la resolución de problemas complejos.

Según Collado (2012), las estrategias de formación del personal docente — aunque en muchos casos fragmentadas— expresan la necesidad de avanzar en su profesionalización, con el objetivo de mejorar la gestión universitaria y responder a la creciente complejidad institucional. En esta misma línea, Schön (1998) destaca la importancia de la formación continua como una herramienta para que los trabajadores desarrollen un aprendizaje reflexivo y adaptativo frente a contextos laborales cambiantes. Complementariamente, Eraut (2004) profundiza este enfoque al señalar que el aprendizaje en el trabajo es un proceso

dinámico que combina la adquisición de conocimientos formales con el desarrollo de competencias prácticas situadas.

En síntesis, si bien la formación en la FCA-UNR ha cubierto aspectos relevantes del quehacer administrativo, los datos muestran un predominio de una lógica técnico-funcional. Superar esta mirada implica avanzar hacia un modelo más integral, que articule competencias técnicas, comunicacionales y estratégicas, y que sitúe a la formación como política institucional orientada al desarrollo organizacional.

6.3. Relevancia y necesidades de formación

6.3.1. Valoración general de las capacitaciones

El 85% de las jefaturas de área encuestados consideraron que las capacitaciones ofrecidas durante el período 2021–2024, fueron totalmente relevantes para las necesidades de su sector (ver Figura 6). Este dato indica un reconocimiento positivo hacia las acciones formativas impulsadas en la Facultad, especialmente en lo que respecta a su pertinencia y utilidad práctica en el entorno de trabajo cotidiano. Según Chiavenato (2011), la capacitación permite mejorar el desempeño laboral mediante el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades específicas, lo cual parece reflejarse en la valoración expresada por los encuestados.

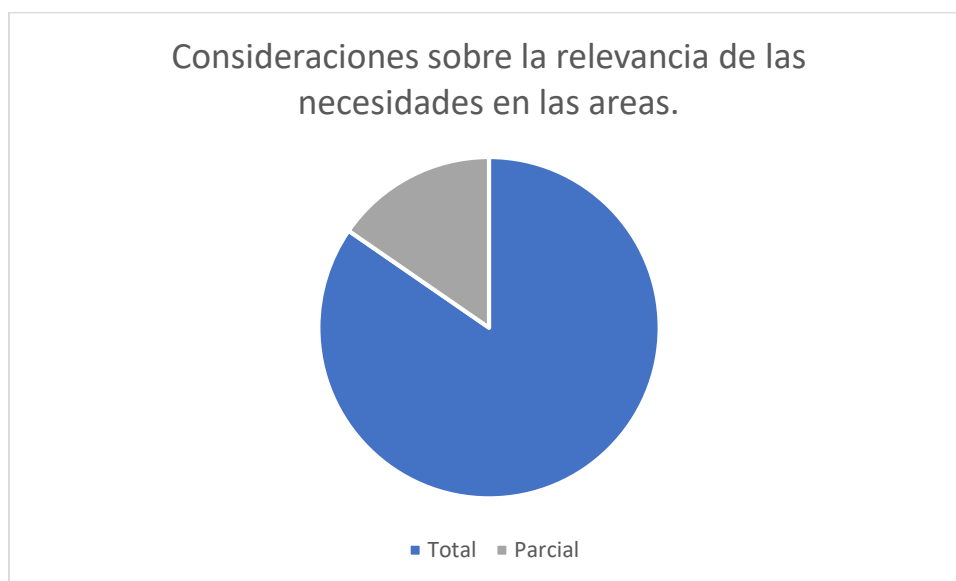


Figura 6: Consideraciones de las jefaturas sobre las capacitaciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

6.3.2. Necesidades principales según las jefaturas

Las jefaturas identificaron, como prioritarias, cinco áreas de formación para el personal nodocente administrativo (ver Figura 7). Estas necesidades responden a los desafíos institucionales actuales y se alinean con los cambios tecnológicos, normativos y organizativos que atraviesan a la universidad.

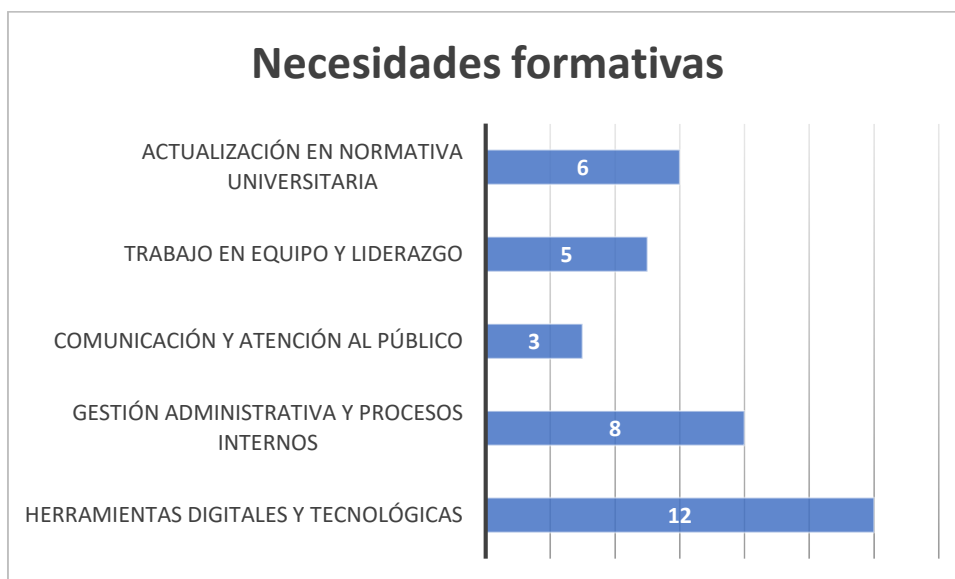


Figura 7: Principales necesidades de formación según jefaturas administrativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

6.3.2.1. Herramientas digitales y tecnológicas

La transformación digital ha impactado significativamente en la administración universitaria, exigiendo que el personal cuente con habilidades actualizadas en herramientas digitales y sistemas de gestión. En este sentido, se advierte que hubo 12 menciones en las encuestas (92%), por casi la totalidad de las jefaturas encuestadas, como la principal necesidad de capacitación. Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1999) enfatizan que el uso eficiente de herramientas tecnológicas facilita la transferencia de conocimiento, la automatización de tareas rutinarias y la mejora en la toma de decisiones. La capacitación en sistemas de gestión académica, plataformas de comunicación y software administrativo puede, por tanto, incrementar la eficiencia operativa y reducir errores en los procesos institucionales.

6.3.2.2. Gestión administrativa y procesos internos

La gestión administrativa y la optimización de procesos internos fueron señaladas por 8 jefaturas encuestadas (61%), como una necesidad prioritaria. Una administración eficiente y transparente requiere de personal capacitado en la organización del trabajo, el seguimiento de procedimientos institucionales y el uso adecuado de herramientas de gestión. Según Mintzberg (1993), las organizaciones eficaces estructuran sus procesos de manera que faciliten la coordinación y la toma de decisiones. La formación en este ámbito permitiría agilizar trámites, mejorar la organización del trabajo y reducir los tiempos de respuesta en la gestión académica y administrativa.

6.3.2.3. Actualización en normativa universitaria

La actualización en normativa universitaria recibió 6 menciones de jefaturas de áreas (46%), resaltando la importancia crítica de que el personal docente esté al tanto de los cambios legislativos y administrativos que afectan directamente su labor. Según la Teoría de la Burocracia de Weber (2002), el correcto funcionamiento de una organización racional depende, en gran medida, del cumplimiento riguroso de normativas y reglamentos establecidos. La formación continua en este aspecto evitaría errores administrativos, aseguraría el cumplimiento de los procedimientos institucionales y promovería la transparencia en la gestión.

6.3.2.4. Trabajo en equipo y liderazgo

El trabajo en equipo y el liderazgo fueron mencionados por 5 jefaturas encuestadas (38%), lo que sugiere la necesidad de fortalecer habilidades interpersonales y de gestión de grupos dentro del ámbito administrativo. Desde la perspectiva de Katzenbach y Smith (2001), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por una comunicación fluida, confianza mutua y objetivos comunes. La capacitación en liderazgo participativo, resolución de conflictos y dinámicas de equipo podría mejorar significativamente la cooperación y la eficiencia en las tareas diarias, fomentando un ambiente laboral más colaborativo.

6.3.2.5. Comunicación y atención al público

La comunicación efectiva y la atención al público fueron mencionadas por 3 jefaturas encuestadas (23%), destacando la importancia de una interacción de

calidad con los distintos actores de la comunidad educativa (autoridades, docentes, estudiantes, graduados y público general). Según Barnard (1938), los sistemas de comunicación desempeñan un papel central en la coordinación y eficiencia de las organizaciones. La capacitación en habilidades de atención al público, redacción de correos electrónicos profesionales y gestión de conflictos interpersonales contribuiría a mejorar la calidad del servicio brindado y fortalecer las relaciones institucionales.

6.3.3. Interpretación de resultados

Estos hallazgos reflejan una demanda creciente por una formación más específica y orientada a fortalecer la eficiencia administrativa, así como la capacidad de adaptación del personal a los constantes cambios institucionales y del entorno. Según Páez (2010), la educación y capacitación del personal administrativo no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye de manera crucial al desarrollo institucional, permitiendo que las organizaciones se adapten a los cambios y optimicen sus procesos internos. En esta línea, Knowles (2001) plantea que la educación de adultos debe orientarse hacia la resolución de problemas y la aplicación práctica inmediata, lo que justifica plenamente la necesidad de que las capacitaciones se alineen con las exigencias laborales diarias y funciones específicas del personal nodocente.

6.4. Competencias prioritarias identificadas

El desarrollo de competencias en el ámbito administrativo universitario es fundamental para asegurar la eficiencia y calidad en la gestión académica y administrativa. Según Chiavenato (2011), las competencias comprenden un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo desempeñarse de manera eficaz en su función laboral. En este contexto, las universidades necesitan personal altamente capacitado para afrontar los desafíos que implican la digitalización, la optimización de procesos y la mejora en la coordinación institucional.

Desde la perspectiva del modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993), es fundamental desarrollar tres tipos de competencias:

- **Técnicas:** Relacionadas con el dominio de herramientas digitales y normativas.
- **Interpersonales:** Esenciales para la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.
- **Organizacionales:** Vinculadas a la gestión del tiempo y la innovación.

En el contexto de la FCA-UNR, la identificación de competencias prioritarias, surgidas de la encuesta realizada a las jefaturas, permite orientar estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo. A continuación, se detallan las cinco áreas claves de mejora determinadas:

- **Comunicación efectiva:** La competencia comunicacional fue mencionada por 6 jefaturas encuestadas (E4, E6, E7, E8, E9 y E13) lo que da cuenta de su centralidad para el funcionamiento institucional. Una comunicación clara y fluida entre áreas es fundamental para evitar errores y mejorar la coordinación interna. Mintzberg (1993) destaca que la comunicación organizacional eficiente permite una mejor articulación de tareas y contribuye a la integración de los equipos de trabajo. En este sentido, es prioritario fomentar la comunicación tanto dentro de cada oficina como entre distintos sectores de la facultad.
- **Trabajo en equipo y clima organizacional:** El trabajo colaborativo es un factor determinante en el éxito de cualquier organización. Según Robbins y Judge (2017), un equipo cohesionado favorece la creatividad, la resolución de problemas y la satisfacción laboral. En este contexto, es fundamental promover estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la colaboración entre los miembros de la comunidad administrativa.
- **Competencias digitales y optimización de procesos:** Actualmente, el uso de herramientas digitales es imprescindible para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa. Drucker (1999) señala que la transformación digital facilita la toma de decisiones y optimiza los procesos organizacionales. En la FCA-UNR, se ha identificado la necesidad de fortalecer las destrezas digitales, digitalizar trámites y automatizar

procesos para agilizar la gestión académica y administrativa. Un ejemplo concreto de esta tendencia es la implementación del SIU-SUDOCU (Sistema Único Documental). Este sistema de gestión documental integral que permite administrar documentos, expedientes y trámites en forma digital. Su uso demanda formación específica por parte del personal, dado que transforma radicalmente la forma de trabajar y exige nuevas competencias técnicas, organizativas y normativas.

- **Innovación y creatividad:** La capacidad de innovación permite a las organizaciones adaptarse a los cambios y mejorar continuamente sus procesos. Schumpeter (2015) sostiene que la creatividad y la innovación son motores clave para la evolución institucional y la competitividad. En el ámbito administrativo de la FCA-UNR, el desarrollo de una cultura de innovación, impulsada por la continua capacitación y el fomento de nuevas habilidades en el personal nodocente, contribuirá a la mejora de procedimientos y a la implementación de soluciones eficientes.
- **Gestión del tiempo y organización:** Aunque esta competencia fue mencionada explícitamente por una sola jefatura (E6), su relevancia se vincula con otras demandas transversales que emergen del análisis, como la sobrecarga laboral o la falta de tiempo para capacitarse. Covey (2007) plantea que la planificación y priorización de tareas permiten optimizar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales. En la FCA-UNR, se ha identificado la necesidad de capacitar al personal en técnicas de organización del trabajo para garantizar el cumplimiento de plazos y una mejor distribución de las responsabilidades. En un contexto donde muchos equipos trabajan con escaso personal y múltiples funciones simultáneas, la gestión del tiempo se vuelve una habilidad fundamental.

6.5. Dificultades y obstáculos en el acceso a la formación

El acceso a las capacitaciones no siempre es equitativo ni garantizado, ya que diversas barreras limitan la participación del personal en instancias formativas. Según Chiavenato (2011), los procesos de formación deben considerar tanto las

necesidades organizacionales como las limitaciones individuales para ser efectivos.

En el contexto de la FCA-UNR, los resultados de la encuesta aplicada a las jefaturas revelaron cinco obstáculos principales que afectan el acceso a la capacitación (ver Figura 8):

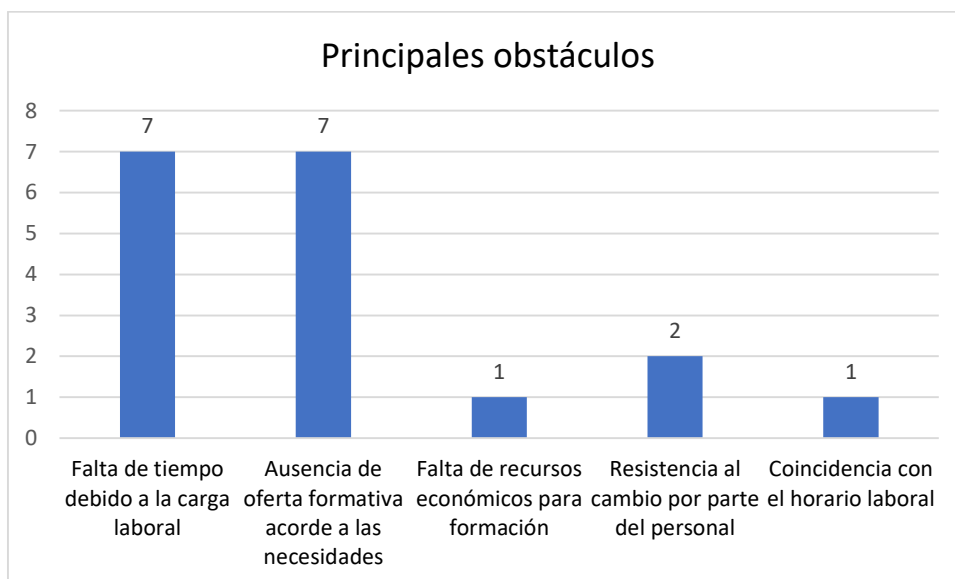


Figura 8: Principales obstáculos para el acceso a la capacitación según jefaturas administrativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

- **Falta de tiempo debido a la carga laboral:** Uno de los principales obstáculos identificados es la dificultad para articular las responsabilidades laborales con las oportunidades de formación. La Teoría de la Gestión del Tiempo de Covey (2007) plantea que una administración eficaz del tiempo es clave para la productividad y el desarrollo profesional. Si la capacitación no se integra dentro de la planificación institucional, es probable que quede relegada ante la urgencia de las tareas diarias.
- **Ausencia de oferta formativa acorde a las necesidades:** La falta de programas de capacitación que respondan a las necesidades reales del personal docente de la FCA-UNR puede provocar desmotivación y una baja participación. Según Knowles (2001), el aprendizaje en adultos debe ser pertinente y aplicable a sus funciones laborales para que resulte efectivo. Cuando los contenidos ofrecidos no se alinean con las demandas concretas del personal, las instancias formativas pierden

sentido y utilidad, reduciendo así el interés y el compromiso con la capacitación.

- **Resistencia al cambio por parte del personal:** La resistencia al cambio puede estar relacionada con la falta de motivación, el temor a lo desconocido o la percepción de que las capacitaciones no generen un beneficio directo en sus tareas diarias. Desde la Teoría del Cambio Organizacional de Lewin (1947), la resistencia al cambio es un fenómeno común en cualquier institución y puede superarse mediante estrategias como la sensibilización, la comunicación efectiva y la participación activa del personal en la planificación de las capacitaciones.
- **Falta de recursos económicos para formación:** Este es un factor que puede impactar indirectamente en el acceso a capacitaciones externas o especializadas. De acuerdo con la Teoría del Capital Humano de Becker (1983), la inversión en formación genera beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Sin embargo, cuando el costo recae sobre el individuo, es probable que se limite su acceso.
- **Coincidencia con el horario laboral:** El diseño de capacitaciones que no consideran la disponibilidad del personal puede ser un factor limitante en su participación. Según Mintzberg (1993), la estructuración eficiente de las organizaciones debe considerar la conciliación entre las necesidades institucionales y las condiciones de los trabajadores. La flexibilidad en la planificación de capacitaciones, como la implementación de formatos asincrónicos, virtuales o híbridos, puede ser una solución viable.

Estos hallazgos reflejan que las principales dificultades están relacionadas con la disponibilidad de tiempo y la pertinencia de la oferta formativa. Según Sousa Santos (2005), las universidades enfrentan barreras estructurales y culturales que limitan su capacidad transformadora, por lo que la formación debe pensarse como parte de un proyecto institucional democrático y emancipador. Por su parte, Tenti Fanfani (2007) sostiene que la formación del personal administrativo en el ámbito educativo es fundamental para garantizar una gestión eficiente, pero advierte que las barreras estructurales, como la carga laboral y la escasez de recursos, pueden dificultar la implementación de programas formativos efectivos.

6.6. Propuestas de mejora

Para superar los desafíos identificados en el acceso a la formación y potenciar el desarrollo del personal docente, las áreas encuestadas propusieron diversas soluciones orientadas a optimizar los procesos de capacitación. Según Knowles (2001), el aprendizaje en adultos se basa en la utilización directa del conocimiento, lo que justifica la necesidad de cursos breves, específicos y adaptados a la dinámica laboral, lo cual se refleja en estas propuestas.

6.6.1. Propuestas operativas para la mejora de la capacitación

Las jefaturas encuestadas plantearon las siguientes soluciones tácticas y operativas para hacer más efectiva y accesible la formación:

- **Flexibilidad en tiempo:** Varios sectores encuestados de la FCA-UNR resaltaron la necesidad de mayor flexibilidad en la capacitación, incluyendo horarios especiales, cursos en línea y modalidad híbrida. La Teoría de la Gestión del Tiempo de Covey (2007) sugiere que una adecuada planificación del tiempo es esencial para el desarrollo profesional. La implementación de capacitaciones en franjas horarias adaptadas o en modalidad asincrónica permitiría que más empleados participen sin afectar sus responsabilidades laborales.
- **Capacitaciones en el lugar de trabajo:** Algunas áreas señalaron la conveniencia de implementar capacitaciones directamente en el puesto de trabajo, es decir, integradas al entorno y las tareas cotidianas del personal docente. Esta modalidad permite adquirir conocimientos de manera contextualizada, sin necesidad de desplazarse ni interrumpir significativamente la jornada laboral. Desde una perspectiva pedagógica, Kolb (2015) sostiene que el aprendizaje se potencia cuando ocurre en contextos reales y significativos para quien aprende. Este enfoque, además de mejorar la asimilación de saberes, podría contribuir a reducir barreras logísticas, aumentar la participación y fortalecer el sentido de pertenencia institucional al integrar la formación en el quehacer diario.
- **Aumento de la oferta formativa dentro de la Facultad:** Otras áreas plantearon la necesidad de aumentar la oferta de capacitaciones

presenciales en el propio contexto institucional (Zavalla), ya que actualmente muchos cursos se dictan en la Sede de Gobierno de la UNR (ubicada en la ciudad de Rosario), lo que genera dificultades de asistencia debido a las distancias y tiempos de traslado (se detalló en el Capítulo 3: Marco Institucional). Esta propuesta no implica necesariamente que las capacitaciones se desarrollen en el propio puesto de trabajo, pero sí que se lleven a cabo en las instalaciones de la Facultad, facilitando el acceso geográfico a la formación y adaptándose mejor a las condiciones reales del personal. Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1983), la inversión en formación localizada dentro de la institución genera beneficios concretos, como el aumento de la productividad, la mejora de las competencias y la reducción de costos indirectos asociados a traslados o pérdida de horas laborales.

- **Implementación de modalidad virtual o híbrida:** Relacionándolo con los puntos anteriores, otras áreas destacaron la importancia de ofrecer cursos en modalidad virtual o híbrida para garantizar un acceso más equitativo. Según Nonaka y Takeuchi (1999) y su Gestión del Conocimiento, la tecnología facilita la transmisión de información y el aprendizaje organizacional.
- **Incentivos y reconocimientos para la capacitación:** E6 propuso implementar incentivos y reconocimientos para motivar al personal a capacitarse. Según Herzberg (1972) y su Teoría de la Motivación-Higiene, los incentivos pueden aumentar la satisfacción laboral y fomentar el desarrollo profesional.
- **Comunicación interna y consulta con el personal:** Se planteó la necesidad desde algunas áreas de mejorar la comunicación interna y consultar con el personal sobre sus necesidades formativas. La Teoría de la Comunicación Organizacional de Barnard (1938) sostiene que una comunicación clara y efectiva es clave para el funcionamiento institucional.

6.6.2. Propuesta estructural clave: creación de un área específica de capacitación

La capacitación del personal administrativo en el ámbito universitario es un factor clave para mejorar la eficiencia organizacional, optimizar los procesos y garantizar la actualización constante ante los cambios normativos y tecnológicos. Según Chiavenato (2011), la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que busca mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su labor.

En el caso de la FCA-UNR, los resultados de la encuesta reflejan un consenso casi unánime sobre la necesidad de crear un área específica destinada a la gestión de capacitaciones. En efecto, 12 de las 13 áreas encuestadas (92%) consideraron fundamental contar con un equipo responsable de planificar, coordinar y administrar la formación del personal nodocente (ver Figura 9).

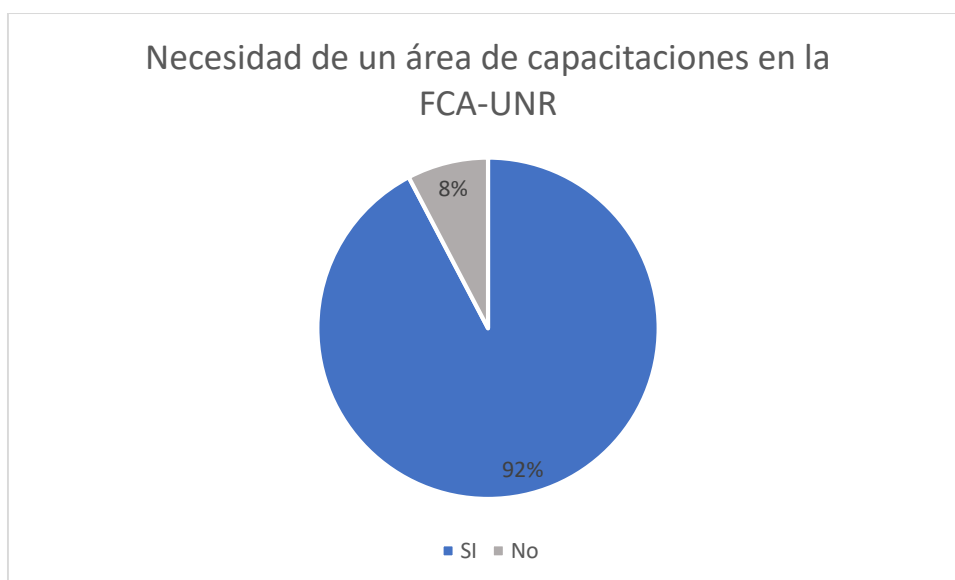


Figura 9: Necesidad de un área de capacitaciones en la FCA-UNR.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

La creación de esta unidad especializada permitiría mejorar la planificación, gestión, organización y accesibilidad de las instancias formativas, garantizando que las propuestas se alineen con las necesidades reales del personal. Además, facilitaría el seguimiento y la evaluación de los procesos de capacitación, promoviendo su sostenibilidad en el tiempo. La relevancia de esta propuesta se sustenta también en diversos marcos teóricos: desde la Teoría del Capital Humano, Becker (1983) sostiene que la inversión en formación fortalece las competencias del personal y mejora la productividad institucional; por otro lado, la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, desarrollada por Nonaka y

Takeuchi (1999), plantea que el aprendizaje organizacional permite transformar el conocimiento individual en conocimiento colectivo, lo cual redundaría en beneficios estructurales para toda la organización.

En este sentido, contar con un área dedicada a la capacitación no solo contribuiría al desarrollo profesional del personal docente, sino que también fortalecería las capacidades institucionales de la FCA-UNR para enfrentar los desafíos actuales y futuros del ámbito universitario.

A continuación, se detallan los principales beneficios de contar con un área específica de capacitación:

- **Organización y eficiencia en la capacitación:** Un equipo dedicado a la gestión de capacitaciones permitiría una planificación estratégica alineada con las necesidades del personal. Al respecto, E1 señaló la importancia de *"Proporcionar recursos humanos calificados para un mejor desempeño en el trabajo"*; E10 mencionó la necesidad de una *"Mayor organización en los tiempos"*; y E12 indicó la importancia de *"Ordenar las capacitaciones, acorde a las demandas, gestionar y administrar los recursos para llevar a cabo las mismas"*. Según Mintzberg (1993), una estructura organizativa bien definida facilita la coordinación de actividades, asegurando que los recursos y esfuerzos se enfoquen en los objetivos institucionales.
- **Coordinación y comunicación interdepartamental:** Una gestión centralizada de las capacitaciones fortalecería la comunicación entre las distintas áreas. En este sentido, E8 enfatizó en *"Coordinar con cada área las necesidades..."*, mientras que E9 destacó *"... más comunicación con el personal..."*. Por su parte, E13 hizo hincapié en un *"Mejor y correcto desarrollo de cómo llevar a cabo funciones cotidianas, de organización, comunicación, interacción con otras áreas, etc."*. De acuerdo con la Teoría de la Comunicación Organizacional de Barnard (1938), la interacción efectiva entre los miembros de una institución es clave para su funcionamiento, ya que facilita la toma de decisiones y el trabajo colaborativo.
- **Optimización de recursos y alineación con los objetivos institucionales:** Una gestión sistematizada de la capacitación permite

asignar los recursos humanos, materiales y presupuestarios de forma más eficiente, evitando superposiciones o gastos innecesarios. En esta línea, E6 destacó explícitamente beneficios como "*...una mejor organización, enfoque alineado con los objetivos, optimización de recursos, seguimiento de resultados, desarrollo continuo de habilidades, adaptación a cambios tecnológicos y organizacionales, entre otros*". Por su lado, E5 mencionó la importancia de "*Una correcta difusión de las capacitaciones y una llegada a todas las áreas no docentes*", mientras que E4 hizo referencia a la posibilidad de que un área aporte a que "*...se organicen capacitaciones con más temáticas a tratar*". De acuerdo con la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, desarrollada por Becker y Huselid (citado en Chiavenato, 2011), cuando la formación está alineada con la planificación institucional, contribuye directamente al logro de los objetivos estratégicos, promoviendo una cultura organizacional orientada al rendimiento y la mejora continua.

- **Apoyo a la resolución de problemas y crecimiento profesional:** Contar con un área específica que promueva la capacitación continua no solo impacta positivamente en el desempeño cotidiano del personal, sino que también potencia su desarrollo profesional y su capacidad de adaptación a nuevos desafíos. En relación con esto E3 mencionó la importancia de "*Contar con el apoyo local para resolver cualquier inconveniente que surja*". Por otro lado, E11 hizo alusión al "*Crecimiento en estamento, a la hora de concursos*" y E7 considero fundamental la capacitación en el sistema SUDOCU. La Teoría del Aprendizaje Organizacional, propuesta por Argyris y Schön (1978), sostiene que el fortalecimiento de competencias individuales se traduce en mayor innovación, flexibilidad y capacidad para resolver problemas complejos dentro de las instituciones.

6.7. Sugerencias para optimizar los procesos de formación

El relevamiento de sugerencias realizado entre las diferentes áreas de la FCA-UNR evidencia la necesidad de mejorar y optimizar los procesos de formación del personal docente. Para ello, se identifican diversos aspectos claves, que pueden agruparse en cinco ejes fundamentales:

- **Planificación estratégica de la formación:** Las jefaturas encuestadas señalaron la necesidad de contar con un cronograma anual de capacitaciones y realizar relevamientos previos de necesidades. Al respecto, E4, sugirió que *"... se cuente con un cronograma general a comienzos del año para así poder seleccionar en que capacitarnos"*. Por su parte, E6 recomendó *"Identificar necesidades específicas"*, mientras que E12 propuso *"Realizar un relevamiento de la formación, con que cuenta el personal nodocente"*.

Desde una perspectiva teórica, Chiavenato (2011) sostiene que la formación del personal debe responder a las necesidades estratégicas de la organización y alinearse con los objetivos institucionales. En este sentido, es fundamental que las capacitaciones no sean eventos aislados, sino parte de un plan integral de desarrollo del personal.

- **Accesibilidad y flexibilidad:** Algunas respuestas sugieren que las capacitaciones se dicten varias veces y en diferentes niveles, además de combinarlas con formatos virtuales y presenciales. En este sentido, E8 solicitó *"Que las capacitaciones sean de distintos niveles y que se dicten varias veces para que todos los integrantes de las oficinas puedan asistir"*. Asimismo, E11 sugirió que se dicten las *"...mismas capacitaciones en 2 cuatrimestres"*. Por su parte, E6 recomendó *"Combinar talleres presenciales, cursos virtuales y aprendizaje autónomo para adaptarse a distintos estilos de aprendizaje [...] Proveer materiales y plataformas de fácil acceso para que el personal pueda consultar contenido"*.

Estas sugerencias se alinean con las teorías del aprendizaje experiencial de Kolb (2015), quien destaca la importancia de ofrecer múltiples formas de aprendizaje para adaptarse a diferentes estilos cognitivos. Además, la educación inclusiva (Ainscow, 2001) sostiene que la formación debe diseñarse con criterios de equidad, asegurando que todos los trabajadores tengan oportunidades reales de capacitación.

- **Trabajo en equipo y cultura organizacional:** En varias respuestas se destaca la necesidad de fortalecer el trabajo colaborativo y la integración interdepartamental. En este sentido E5 expreso la importancia de

"Trabajar más en equipo sin rivalidad y acompañándonos en todo momento", de manera similar, E7 señaló que se debería "Trabajar más en equipo, que otras áreas puedan colaborar cuando se necesite".

Desde un enfoque teórico, Schein (2010) señala que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Cuando el ambiente de trabajo es colaborativo, la capacitación y el desarrollo de competencias se potencian.

- **Evaluación y seguimiento del impacto de la formación:** Algunas respuestas enfatizan la importancia de evaluar el impacto de las capacitaciones y asegurarse de que los conocimientos adquiridos sean efectivamente aplicados en el ámbito laboral. En este sentido, E6 recomendó "*Incluir evaluaciones periódicas. [...] Analizar los resultados de las capacitaciones para ajustar los programas a las necesidades cambiantes y mejorar su efectividad*". Asimismo, E13 sugirió un "*...control de si se aplican correctamente o no se aplican las mismas*".

El modelo de evaluación de formación de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) plantea cuatro niveles para medir la efectividad de una capacitación:

1. **Reacción:** medir la satisfacción de los participantes con la formación.
 2. **Aprendizaje:** evaluar si adquirieron los conocimientos esperados.
 3. **Comportamiento:** analizar si aplican lo aprendido en su trabajo.
 4. **Resultados:** examinar el impacto en la organización.
- **Comunicación interna y difusión de las capacitaciones:** Por último, algunas áreas sugieren mejorar la difusión de la oferta de formación, asegurando que todos los trabajadores tengan acceso a la información y puedan participar en las capacitaciones. En este sentido, E12 mencionó la necesidad de una "*...mayor difusión de la oferta de formación*". Por su parte, E10 hizo referencia a "*La comunicación con el personal para que el mismo pueda acceder en forma presencial*".

La gestión de la comunicación interna es un factor clave en la administración de recursos humanos. Según Robbins y Judge (2017), una comunicación clara y efectiva favorece la participación del personal y refuerza el sentido de pertenencia.

6.8. Impacto percibido de las capacitaciones

El total de los encuestados reconoció que las capacitaciones han tenido un impacto positivo en el funcionamiento de sus áreas. En términos específicos, 11 jefaturas (84,6%) indicaron que el impacto fue claramente positivo, mientras que 2 (15,4%) lo evaluaron como parcialmente positivo, y ninguna expresó que no hubiera impacto (ver Figura 10).

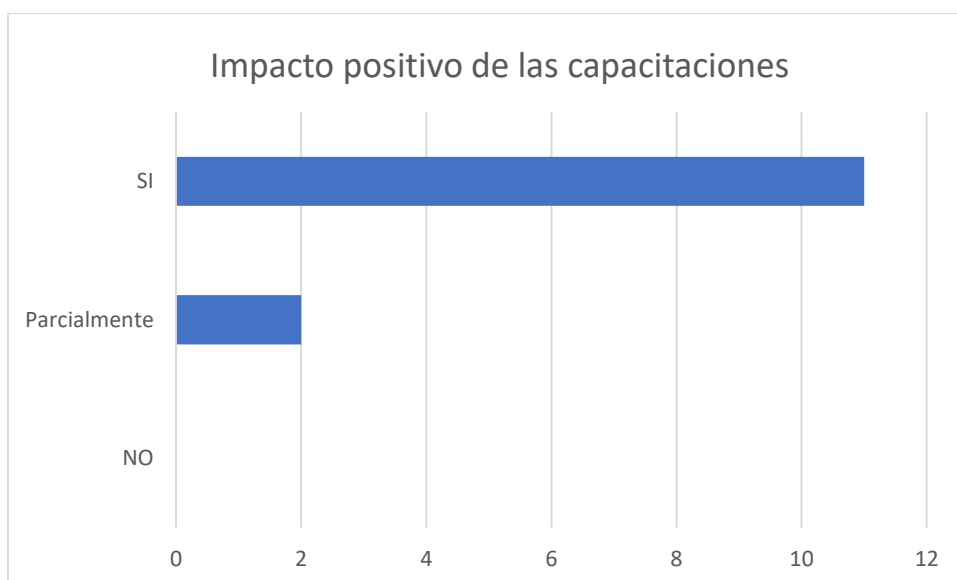


Figura 10: Impacto de las capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Entre los ejemplos concretos mencionados por los participantes, se destacan mejoras en los procedimientos administrativos, una mayor familiaridad con herramientas digitales y una comunicación más fluida con otros sectores. Estos resultados reflejan no solo la relevancia de las capacitaciones, sino también su aplicación práctica en las tareas cotidianas del personal nodocente.

Estos datos refuerzan la importancia de sostener e incluso ampliar las instancias de formación, reconociendo su valor como herramienta de mejora continua dentro de la gestión institucional.

6.9. Síntesis de las encuestas a las jefaturas

El análisis de las encuestas realizadas a las jefaturas administrativas de la FCA-UNR permitió identificar una serie de elementos clave en relación con la formación del personal docente durante el período 2021–2024. En primer lugar, se constató una participación significativa del personal en actividades formativas, con predominancia de contenidos técnicos y digitales. Esta orientación evidencia una lógica funcional de la capacitación, centrada en la operatividad y el cumplimiento de tareas, pero con escasa presencia de competencias transversales o estratégicas.

Las jefaturas valoraron positivamente la relevancia de las capacitaciones ofrecidas; sin embargo, también señalaron necesidades formativas aún no cubiertas o que requieren mayor desarrollo. Estas se concentran, en gran medida, en herramientas digitales y tecnológicas, seguidas por la gestión administrativa y de procesos internos, y la actualización en normativa universitaria. También se destacaron demandas en habilidades vinculadas al trabajo en equipo y liderazgo, y comunicación y atención al público.

Por otro lado, se evidenciaron diversos obstáculos que limitan el acceso efectivo a las instancias de formación, entre ellos la falta de tiempo, la escasa oferta pertinente, los recursos limitados, resistencia al cambio por parte del personal y la coincidencia de horarios laborales. Frente a estas dificultades, las jefaturas propusieron estrategias de mejora centradas en la flexibilización de modalidades, la implementación de capacitaciones en el lugar de trabajo, el fortalecimiento de la oferta local y la creación de un área específica de capacitación. Esta última propuesta contó con un respaldo casi unánime entre los encuestados, destacando su potencial para mejorar la planificación, coordinación y seguimiento de las políticas formativas.

En conjunto, los resultados de este capítulo refuerzan la necesidad de avanzar hacia una política de formación más integral, sostenida y alineada con las transformaciones institucionales. La capacitación no debe entenderse como una respuesta aislada o meramente técnica, sino como un componente estratégico del desarrollo organizacional, en línea con los marcos conceptuales presentados en el Capítulo 4.

El Capítulo 7 complementará este análisis cuantitativo con una perspectiva cualitativa, a través de la entrevista a la Directora General de Administración. Esta instancia enriquecerá los hallazgos al incorporar una visión directiva y estratégica, consolidando las conclusiones del estudio.

7. CAPÍTULO 7: Análisis de la entrevista a la Directora General de Administración de la FCA-UNR

Este capítulo presenta el análisis de la entrevista realizada a la Directora General de Administración (DGA) de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNR, en el marco del estudio sobre la formación del personal docente administrativo durante el período 2021–2024. Esta instancia metodológica, de carácter cualitativo, permite acceder a una mirada estratégica e institucional clave, dado el rol de la DGA en la coordinación y supervisión de las áreas administrativas. Su perspectiva ofrece un conocimiento profundo de las dinámicas de gestión, las políticas implícitas y explícitas, y las complejidades de la capacitación en el ámbito de la Facultad.

A partir de esta voz directiva, se busca reconstruir las características de las actividades de formación, así como las necesidades que desde su posición se detectan y las competencias que se consideran prioritarias para el desarrollo del personal. Se profundiza, además, en los desafíos y obstáculos institucionales y organizativos que enfrenta la capacitación, y en la manera en que se organizan, implementan y registran actualmente estas actividades. Asimismo, el capítulo incorpora su valoración sobre el impacto percibido de las capacitaciones ya implementadas y las potenciales de mejora y propuestas para el futuro.

Los datos relevados en esta entrevista se interpretan en función de los marcos conceptuales desarrollados en el Capítulo 4, particularmente en lo referido a la formación como componente estratégico del desarrollo organizacional, el aprendizaje en contextos institucionales y la gestión del talento humano. La visión de la DGA, como autoridad responsable, es fundamental para comprender las tensiones, los consensos y las oportunidades desde una perspectiva integral de la gestión universitaria.

7.1. Actividades de formación

7.1.1. Características de las actividades de formación

Según el testimonio de la DGA, durante el período analizado se llevaron a cabo diversas actividades de capacitación que abordaron tanto contenidos técnicos como transversales. Entre los contenidos abordados se destacan:

- Tecnicatura y Licenciatura en Gestión Administrativa,
- Ley Micaela,
- derechos humanos,
- herramientas informáticas (Excel y SUDOCU),
- idiomas,
- control de calidad, y
- autocuidado y primeros auxilios.

La modalidad predominante fue presencial, con algunas experiencias mixtas. Las duraciones variaron entre encuentros breves de tres horas y formaciones extendidas de frecuencia semanal. La DGA destaca que en el caso de la Tecnicatura y Licenciatura en Gestión Administrativa la frecuencia fue de dos (2) veces por semana, con una duración de 3 y 5 años respectivamente

Desde una perspectiva teórica, estas capacitaciones pueden entenderse como parte de un proceso de profesionalización del personal, en línea con lo planteado por Chiavenato (2011), quien considera que las competencias laborales combinan conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al desempeño eficiente. Asimismo, autores como Schön (1998) y Eraut (2004) destacan la importancia del aprendizaje reflexivo y situado, que en este caso se evidencia en la aplicación directa de los saberes adquiridos en el mismo entorno laboral.

7.1.2. Organización y planificación de la formación

En la entrevista, la DGA detalló que las actividades de formación implementadas durante el período estudiado fueron organizadas por múltiples actores institucionales, entre los que se incluyen:

- La Secretaría de Acción Social y Gremial de la UNR
- La Dirección de Higiene, Seguridad y Ambiente de la FCA-UNR
- La Asociación del Personal Nodocente de la Universidad Nacional de Rosario (APUR)
- El Departamento de Sistemas de la UNR
- El Servicio de Informática de la Facultad
- La Aseguradora de Riesgos del Trabajo (Prevención ART)

- La Facultad de Humanidades y Artes de la UNR

Cada uno de estos organismos definió los contenidos de las capacitaciones según su especialidad y sus objetivos institucionales, lo que dio como resultado una oferta formativa diversa pero también fragmentada.

La entrevistada señaló que, en la mayoría de los casos, las capacitaciones estuvieron abiertas a todo el personal docente administrativo, respetando la voluntad de los mismos. No obstante, también se desarrollaron instancias de formación dirigidas a sectores específicos, como las capacitaciones destinadas a las Mesas de Entradas de las distintas Facultades.

Una excepción destacada a la modalidad voluntaria fue el caso del programa SUDOCU. Al tratarse de un sistema transversal que impacta en todas las áreas, fue imprescindible que los empleados participaran en las reuniones y actividades programadas. Este tipo de formación evidencia la necesidad de integrar la capacitación a los procesos estratégicos institucionales.

Además, se destacó que existen registros formales de las actividades de formación, los cuales se documentan en los legajos personales de cada agente y se encuentran bajo la responsabilidad de la Dirección de Personal. Este mecanismo permite asegurar la trazabilidad, responder a requerimientos administrativos y realizar un seguimiento del desarrollo profesional del personal docente.

Desde el enfoque organizacional, Mintzberg (1993) subraya que la planificación organizacional cumple un rol fundamental en la eficacia institucional, ya que una estructura bien diseñada permite mejorar la asignación de tareas y facilita la coordinación de las actividades. Aplicado a la formación del personal, esto implica que la capacitación no debe gestionarse de forma aislada, sino como parte de un plan integral que considere tanto las necesidades del personal como los objetivos estratégicos de la institución. La fragmentación de las ofertas formativas, si no es articulada mediante una estructura de planificación centralizada, puede generar desigualdades en el acceso y una dispersión de los objetivos formativos.

En este sentido, la experiencia recogida en la EDGA pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión de la formación más sistemático y coordinado, que permita integrar los esfuerzos de los distintos actores institucionales, garantizar la equidad en la participación y alinear las acciones de capacitación con las metas de mejora continua de la gestión universitaria.

7.2. Identificación de necesidades formativas

En la EDGA señaló que la detección de necesidades formativas dentro de la FCA-UNR se realiza mayormente de manera informal, como respuesta a reclamos puntuales o a situaciones emergentes en las oficinas. Esta modalidad reactiva dificulta la planificación estratégica y puede derivar en una oferta formativa poco estructurada, desorganizada o no alineada con los objetivos institucionales.

Esta situación entra en tensión con lo propuesto por Knowles (2001), quien plantea que la educación de adultos debe ser significativa, pertinente y, sobre todo, orientada al futuro. La formación debe estar basada en diagnósticos sistemáticos que identifiquen tanto las necesidades actuales como aquellas que puedan surgir ante los cambios en el contexto organizacional. La ausencia de una estrategia formal de relevamiento puede provocar que se generen brechas de formación no detectadas y desigualdades en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional.

La Directora destacó, asimismo, que han surgido nuevas necesidades derivadas de los cambios tecnológicos implementados en la institución. En particular, se mencionó la incorporación del sistema SUDOCU a partir de junio de 2024, “...una herramienta de gestión digital orientada a la digitalización de los trámites administrativos.”. Esta innovación tecnológica no sólo permitió optimizar procesos y agilizar gestiones, sino que también aportó a la sostenibilidad institucional al reducir el uso del papel y simplificar los circuitos burocráticos.

Como respuesta a la implementación de SUDOCU, se organizaron capacitaciones continuas dirigidas a todo el personal docente, con el fin de garantizar una correcta adaptación y uso del sistema. Esta experiencia refleja la capacidad de respuesta institucional ante un cambio estructural, y pone en

evidencia cómo las necesidades formativas pueden surgir de transformaciones tecnológicas que requieren de aprendizajes urgentes y transversales.

Sin embargo, la entrevistada también advirtió que persisten otras áreas de formación aún no abordadas de forma sistemática, que son fundamentales para el desarrollo integral del personal.

Entre las necesidades formativas más frecuentes, se destacaron competencias como:

- Redacción administrativa
- Oratoria
- Normas de convivencia institucional
- Manejo de herramientas digitales (especialmente del entorno Google)
- Ceremonial y protocolo

Estas competencias, si bien no están necesariamente vinculadas a sistemas o tecnologías específicas, resultan esenciales para mejorar la comunicación interna, fortalecer el clima laboral y garantizar una mayor calidad en los procesos administrativos.

Desde el enfoque de la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999), la identificación proactiva de estas necesidades permitiría transformar el conocimiento tácito del personal en saberes compartidos y útiles para toda la institución. A su vez, su abordaje mediante planes de formación permitiría fortalecer una cultura organizacional de aprendizaje continuo, tal como lo proponen autores como Schein (2010).

En conclusión, la identificación de necesidades en la FCA-UNR aún se encuentra en una etapa inicial y basadas mayormente de respuestas inmediatas. La institucionalización de un sistema formal de diagnóstico de necesidades formativas permitiría no solo anticiparse a los cambios, sino también articular la formación con las metas estratégicas de mejora organizacional y fortalecimiento del capital humano nodocente.

7.3. Obstáculos para la participación en capacitaciones

Durante la entrevista, la DGA identificó diversos factores que dificultan el acceso del personal nodocente a las instancias de formación. El principal obstáculo mencionado fue la distancia geográfica entre Zavalla y Rosario. Sobre este punto, la entrevistada expresó:

“Uno de los principales obstáculos que enfrenta el personal nodocente administrativo en su proceso de capacitación es la distancia que separa la Facultad de Ciencias Agrarias de la ciudad de Rosario, que es donde se llevan a cabo la mayoría de las actividades formativas. Esta distancia representa un desafío, ya que, para poder participar en las capacitaciones, los empleados deben movilizarse desde Zavalla hasta Rosario, lo cual requiere un tiempo considerable de traslado.”

Esta situación se ve agravada cuando las actividades formativas coinciden con el horario laboral, generando una sobrecarga para quienes deben ausentarse de sus funciones y posteriormente recuperar las tareas pendientes. Esto obliga a los agentes a turnarse o, en algunos casos, impide completamente la participación si no se repite la actividad. Además, esta situación puede generar una sobrecarga adicional en quienes no participan, afectando el clima laboral y generando tensiones internas.

Entre los problemas concretos señalados se destacan:

- Distancia entre la localidad de Zavalla donde se encuentra la FCA-UNR y ciudad de Rosario, sede de gobierno de la UNR.
- La interferencia con la jornada laboral, ya que muchas capacitaciones se dictan en horario administrativo.
- La falta de transporte institucional regular, lo que obliga al personal a gestionar por su cuenta los traslados.
- El esfuerzo físico y logístico adicional que implica asistir a cursos fuera de la Facultad, principalmente en Rosario.

Según el testimonio recogido, este conjunto de factores puede llevar a que muchos empleados desistan de participar en las actividades formativas, aun cuando estén motivados para hacerlo.

Mintzberg (1993), sostiene que una organización eficiente debe estructurar sus procesos teniendo en cuenta no solo sus objetivos institucionales, sino también las condiciones reales de su personal. Cuando la capacitación entra en conflicto con las tareas diarias y no se articula adecuadamente con la jornada laboral, su acceso termina dependiendo del esfuerzo y sacrificio individual. Por su parte, Lewin (1947) afirma que muchas resistencias al cambio pueden superarse mediante estrategias de comunicación efectiva, participación activa y adaptación institucional, lo que resulta fundamental para construir entornos laborales que favorezcan la formación continua.

A pesar de estos obstáculos, la Directora remarcó que no existen barreras institucionales intencionadas que dificulten el acceso a la formación. Por el contrario, valoró que desde las autoridades de la Facultad se han promovido diversas acciones para facilitar la participación del personal docente. Como ejemplos, mencionó el curso de Excel, impulsado por la institución y gestionado a través del Servicio de Informática y la gestión del traslado del personal mediante el Servicio de Automotores para asistir a reuniones presenciales en Rosario destinadas a resolver dudas operativas.

Finalmente, la entrevistada destacó la actitud receptiva y flexible de las autoridades ante las propuestas de capacitación, señalando que han mostrado disposición para adaptar los horarios o generar condiciones que faciliten la participación del personal. Esta flexibilidad institucional resulta clave para consolidar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje (Schein, 2010), que promueva un entorno de trabajo donde la formación sea valorada como parte esencial del desarrollo profesional de los trabajadores.

7.4. Impacto de la capacitación en la institución

La Directora en la entrevista también remarcó el impacto positivo de la formación en la eficiencia y calidad del trabajo, destacando que cada capacitación representa una oportunidad para adquirir conocimientos y habilidades aplicables a las tareas diarias. Señaló que la mejora en la preparación del personal no solo eleva la competencia profesional, sino que también reduce errores, optimiza tiempos y eleva el nivel general de desempeño.

Entre los ejemplos concretos mencionados que evidencian este impacto se destacan:

- **La Tecnicatura y la Licenciatura en Gestión Universitaria**, que han permitido formar personal altamente capacitado, con capacidad para aplicar herramientas teóricas y prácticas a la resolución de problemáticas cotidianas.
- **El curso de Excel**, que facilitó la elaboración de informes y la sistematización de datos, contribuyendo a una mejora sustancial en los procesos administrativos.
- **La implementación del sistema SUDOCU**, que permitió agilizar los circuitos de entrega de expedientes y reducir la complejidad burocrática, mejorando la eficiencia y sostenibilidad del trabajo administrativo.
- **Las capacitaciones en Derechos Humanos**, que promovieron una mayor apertura al diálogo, la inclusión y la prevención de situaciones de violencia, fortaleciendo el clima institucional.
- **El Sistema de Gestión de Calidad**, que a través de sus instancias formativas permitió reducir errores en tramitaciones administrativas y en la confección de títulos, mejorando la calidad de los servicios ofrecidos por la institución.

Según la entrevistada, estas acciones han cumplido con los objetivos propuestos, fortaleciendo el desarrollo profesional del personal y mejorando la calidad de los procesos. Sin embargo, advirtió que el entorno universitario se encuentra en constante transformación, por lo cual resulta imprescindible mantener una oferta formativa dinámica y actualizada, que acompañe las nuevas demandas tecnológicas, normativas y organizativas.

Desde una mirada organizacional, el impacto positivo de la capacitación puede interpretarse como el resultado de un proceso sostenido de aprendizaje institucional. Tal como plantean Nonaka y Takeuchi (1999), cuando las organizaciones consiguen transformar los saberes individuales en conocimientos compartidos, consolidados y aplicables, se fortalecen los procesos colectivos y se genera valor agregado. En este sentido, las capacitaciones han contribuido a

incorporar aprendizajes al flujo operativo cotidiano, haciéndolo más eficaz y eficiente.

Asimismo, de acuerdo con la perspectiva de Argyris y Schön (1978), estas transformaciones pueden ser entendidas como ejemplos de aprendizaje de doble ciclo, en el que no solo se ajusta la acción, sino que también se revisan las estructuras, normas y lógicas que rigen el funcionamiento institucional. Este tipo de aprendizaje profundo es esencial para el desarrollo de organizaciones flexibles, capaces de adaptarse a escenarios cambiantes y mejorar continuamente sus prácticas.

En síntesis, las instancias de formación desarrolladas en la FCA-UNR han contribuido significativamente a mejorar la calidad de los procesos administrativos, fortalecer la profesionalización del personal docente y consolidar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje permanente. Sin embargo, tal como señaló la entrevistada, “...*la universidad está en permanente cambio...*”, por lo que se requiere una oferta formativa dinámica, actualizada y sostenida, que acompañe las nuevas demandas institucionales.

7.5. Estrategias institucionales y propuestas de mejora

Durante la entrevista, la DGA identificó tanto políticas ya implementadas como una serie de propuestas orientadas a mejorar el sistema de formación del personal docente administrativo en la FCA-UNR. Si bien se reconocen avances puntuales, como ciertas acciones de traslado o iniciativas gremiales, la entrevistada fue contundente en señalar que:

“una de las estrategias más efectivas para optimizar los programas de formación del personal docente administrativo sería realizar un relevamiento detallado y específico de las necesidades de capacitación de cada oficina administrativa”.

Esta mirada resalta la necesidad de generar un enfoque estratégico y sostenido en el tiempo, que supere la fragmentación actual. En ese marco, la DGA propuso de forma clara y contundente la creación de un equipo o área específica para la formación docente, entendida como una herramienta clave para transformar la cultura institucional en torno a la capacitación. En sus palabras:

“...considero que la creación de un equipo dedicado a la planificación, coordinación y evaluación de las actividades de formación para el personal no docente sería sumamente beneficioso”

Según la Directora, esta estructura permitiría:

- **Centralizar la planificación y gestión de las actividades de formación**, garantizando una oferta articulada, periódica y alineada con los objetivos institucionales.
- **Realizar diagnósticos formales de necesidades formativas por oficina**, generando un registro actualizado que permita tomar decisiones basadas en evidencia. Como señaló la directora: *“Este registro serviría como base para evaluar la factibilidad de ofrecer las capacitaciones internamente, con el personal docente y experto que ya forma parte de la Facultad”*.
- **Coordinar y monitorear el desarrollo de las capacitaciones**, evaluando su impacto y proponiendo ajustes o mejoras según los resultados obtenidos.
- **Diseñar estrategias de accesibilidad**, como capacitaciones híbridas o reiteradas, para que ningún agente quede excluido por barreras horarias o logísticas. La directora agregó:

“Un equipo de este tipo podría ofrecer como solución la programación de repeticiones de los cursos o la oferta de alternativas virtuales, permitiendo que todo aquel que no haya podido participar en un momento determinado tenga la oportunidad de hacerlo en una fecha posterior”

- **Fortalecer la articulación institucional**, funcionando como enlace entre la Facultad y los organismos responsables de la formación en la UNR y otros espacios.

En cuanto a los recursos necesarios para su implementación, la Directora afirmó:

“Uno de los recursos fundamentales sería la incorporación de personal capacitado y especializado [...], profesionales que aporten experiencia y

capacidad para colaborar de manera efectiva y adaptándose a los desafíos que puedan surgir”

También subrayó que esta iniciativa requiere de voluntad política y de un reconocimiento institucional del valor estratégico de la capacitación.

En relación con las políticas existentes, se valoró la disponibilidad del Servicio de Automotores para facilitar traslados, aunque se consideró insuficiente por su uso compartido con actividades académicas. También se destacó como positiva la iniciativa del gremio APUR de ofrecer cursos en modalidad híbrida, permitiendo la participación remota y ampliando el acceso.

Complementariamente, la Directora propuso:

- **Dictar cursos dentro del ámbito de la FCA-UNR**, evitando traslados innecesarios y favoreciendo la organización del tiempo laboral.
- **Aprovechar los recursos internos de la Facultad**, recurriendo a docentes y personal técnico como formadores.
- **Incorporar capacitaciones externas especializadas cuando sea necesario**, mediante articulaciones con organismos competentes.
- **Establecer una programación periódica de formaciones**, adaptada a los cambios tecnológicos, normativos y organizativos del contexto universitario.

En línea con lo planteado por Mollis (2003), la institucionalización de un área o equipo específico de formación es una condición indispensable para asegurar la organización, pertinencia y sostenibilidad de las políticas de capacitación en el ámbito universitario. Esta propuesta no sólo permitiría mejorar la eficiencia operativa, sino que también contribuiría a consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje permanente y la valorización del capital humano como pilar de la calidad institucional.

7.6. Síntesis de la entrevista a la DGA

El análisis de la EDGA permitió reconstruir una mirada institucional profunda sobre los avances, obstáculos y desafíos en torno a la formación del personal docente administrativo de la FCA-UNR. Si bien la existencia de múltiples

actores y una diversidad de propuestas formativas evidencia un compromiso sostenido, éste se encuentra aún fragmentado.

Entre las principales limitaciones se destacan la ausencia de una estrategia de planificación centralizada, la escasa sistematización en la detección de necesidades, las dificultades logísticas y la inexistencia de una estructura dedicada a la capacitación.

En este contexto, la propuesta de crear un equipo específico de capacitación surge como una iniciativa clave para avanzar hacia la institucionalización de una política formativa coherente, articulada y sostenible en el tiempo. Dicha propuesta, respaldada por la entrevistada, apunta a consolidar una cultura organizacional que reconozca la formación continua como una herramienta estratégica para el desarrollo profesional y la mejora de la gestión administrativa.

El capítulo siguiente profundizará el análisis documental institucional, con el objetivo de contextualizar y complementar estas perspectivas desde una mirada normativa y estructural.

8. CAPÍTULO 8: Análisis Documental

Este capítulo profundiza el análisis de los documentos institucionales de la FCA-UNR para comprender el marco normativo y organizativo que regula la estructura jerárquica, la carrera administrativa y las condiciones de formación del personal nodocente. Por ello, se consideran fuentes clave como la Providencia Resolutiva N° 027/2023, que establece pautas para ordenar internamente la cobertura de funciones de mayor responsabilidad del personal nodocente que se encuentren vacantes de forma transitoria o definitiva; el Organigrama institucional aprobado por Resolución N° D-087/2023; y el Decreto N° 366/2006, que constituye el CCT del sector nodocente en las universidades nacionales.

Asimismo, se analizan documentos complementarios emitidos por la Dirección de Personal de la Facultad, que incluyen la distribución de categorías, funciones y niveles de formación del personal administrativo, así como resoluciones específicas relacionadas con capacitaciones desarrolladas tanto por la propia FCA como por otras áreas de la UNR.

El presente capítulo tiene como objetivo identificar en qué medida los lineamientos institucionales formales —normativos y organizativos— favorecen o limitan el desarrollo de políticas de formación continua, y si existe una planificación estratégica orientada a consolidar la profesionalización del personal nodocente. El análisis busca, en definitiva, evaluar si las disposiciones vigentes contribuyen a la construcción de una cultura institucional centrada en el aprendizaje permanente y en la gestión del talento humano, o si, por el contrario, se evidencian vacíos, fragmentaciones o tensiones que obstaculizan su desarrollo.

8.1. Marco normativo del personal nodocente

8.1.1. Decreto N° 366/2006: derechos, carrera administrativa y formación

El Decreto N° 366/2006, que homologa el CCT para el Sector Nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales, funciona como el marco normativo central para regular los derechos, obligaciones, categorías, carrera administrativa y condiciones laborales del sector. Su análisis resulta indispensable para comprender en qué medida la capacitación forma parte de los derechos reconocidos y qué implicancias tiene a nivel institucional.

Uno de los puntos más relevantes del decreto es el reconocimiento de la capacitación como un derecho del personal nodocente. Específicamente, el Título 8 (artículos 119 a 130) establece que la capacitación debe formar parte de una política permanente impulsada por la universidad, con el objetivo de actualizar y perfeccionar los conocimientos y competencias de sus trabajadores. Además, se sostiene que las universidades tienen la obligación de garantizar instancias formativas y a facilitar el acceso equitativo del personal a las mismas, incluyendo licencias o permisos para cursarlas. Sin embargo, no define mecanismos específicos de implementación, lo cual delega esta responsabilidad a cada institución y da lugar a diferentes formas de aplicación en la práctica.

Otro aspecto relevante es la articulación entre la capacitación y la carrera administrativa. Si bien el decreto indica que la formación puede ser considerada como antecedente en procesos de promoción y concursos, no establece de forma clara cuáles son los criterios para su valoración ni cómo debe ponderarse frente a otros factores, como la antigüedad o la evaluación del desempeño. Esta falta de estandarización puede derivar en desigualdades en la implementación, generando incertidumbre entre los agentes y limitando el impacto institucional de las acciones formativas.

El decreto también contempla la evaluación del desempeño (Título 9, artículos 131 al 139), donde se establece que la universidad debe evaluar periódicamente al personal nodocente para valorar su rendimiento y orientar posibles promociones. En este marco, la capacitación figura como uno de los criterios considerados en dicha evaluación, junto con la responsabilidad, la iniciativa, la asistencia y el cumplimiento de las tareas. Esto refuerza la idea de que la formación no solo es un derecho, sino también un factor clave para el desarrollo profesional y la movilidad dentro de la carrera administrativa.

Un aporte adicional del decreto es la organización del personal en tramos o categorías según funciones, estableciendo niveles jerárquicos diferenciados desde tareas operativas (categorías 6 y 7) hasta la función directiva (categoría 1). Esta estructura permite ordenar la planta nodocente administrativa en función de sus responsabilidades. Sin embargo, no se acompañan estos niveles con exigencias formativas explícitas, lo que constituye una debilidad en términos de gestión del capital humano (Chiavenato, 2011). La estructura jerárquica y los

tramos funcionales del personal docente ya fueron analizados en el Capítulo 3, en donde se incluyeron las imágenes correspondientes a la organización por categorías.

En cuanto al vínculo entre formación y reconocimiento de títulos, el artículo 50 del Decreto N° 366/2006 establece que el personal que acredite título universitario podrá acceder, como mínimo, a la categoría 5 del escalafón, siempre que exista correspondencia entre el nivel de formación alcanzado y las funciones asignadas. No obstante, este reconocimiento no es automático: requiere que el agente lo solicite expresamente y presente la documentación correspondiente. En la práctica, esto genera que muchas veces no se efectivice ese derecho, ya sea porque el agente aún no posee el título formalmente, o debido a la falta de conocimiento sobre el trámite, o incluso por la percepción de que el proceso es complejo, factores que pueden llevar a que la solicitud no se realice.

Complementando lo anterior, el Artículo 60 del Decreto N° 366/2006 establece el adicional por título, un incentivo económico directo para el personal docente que acredite formación superior. Este artículo especifica porcentajes adicionales

- Títulos universitarios de carrera de posgrado: 30% de la asignación de la categoría que revista
- Títulos universitarios de carrera de grado: 25% de la asignación de la categoría que revista
- Tecnicatura en Gestión Universitaria: 20% de la asignación de la categoría que revista
- Título secundario: 17,5% de la asignación de la categoría 7.

Este reconocimiento salarial es fundamental, ya que incentiva la profesionalización y la adquisición de nuevas competencias a través de la educación formal, alineando el desarrollo individual con un beneficio tangible. Sin embargo, al igual que con el Artículo 50, la efectivización de este derecho depende de la solicitud activa del agente y de la adecuada gestión administrativa, lo que puede generar barreras prácticas para su reconocimiento.

Desde la perspectiva de Becker (1983) y su teoría del capital humano, la capacitación debe ser entendida como una inversión con impacto directo tanto

en la eficiencia institucional como en las oportunidades de crecimiento profesional del trabajador. Pero para que esto suceda, es necesario que las instituciones universitarias generen estructuras formales que articulen la formación con la carrera administrativa, asegurando que la capacitación se reconozca, se registre y tenga incidencia efectiva en los procesos de evaluación y ascenso.

En el caso de la FCA-UNR, si bien se reconocen instancias de formación, actualmente no se cuenta con un área específica encargada de planificar, gestionar y garantizar su implementación. Esta ausencia de estructura institucional debilita la capacidad de la Facultad para cumplir con lo establecido en el Decreto N° 366/2006 y obstaculiza la construcción de trayectorias formativas sostenidas, transversales y equitativas.

Mollis (2003) y Collado (2012) coinciden en que, aunque el Decreto sienta las bases normativas para la profesionalización del personal no docente, su aplicación enfrenta obstáculos estructurales, tales como la escasez de recursos financieros, la falta de planificación estratégica y la sobrecarga de tareas operativas. Estos desafíos demandan un compromiso institucional sostenido para garantizar que el derecho a la formación se traduzca en beneficios concretos tanto para el personal como para el desarrollo organizacional.

8.1.2. Providencia Resolutiva N° 027/2023: Pautas institucionales para la cobertura de vacantes

La Providencia Resolutiva (PR) N° 027/2023 de la FCA-UNR establece las pautas a fin de ordenar internamente la cobertura de funciones de mayor responsabilidad del personal no docente que se encuentren vacantes en forma transitoria o definitiva. Tal como se desarrolló en el capítulo 3, este documento resulta clave para analizar si la formación continua está efectivamente integrada como un componente estratégico del desarrollo profesional dentro de la institución.

El modelo de gestión del personal que se evidencia en el texto combina elementos de antigüedad y de evaluación de competencias, pero no especifica de manera clara ni sistemática el rol de la capacitación dentro de los procesos de promoción, concurso o evaluación. Aunque se contempla el acceso del

personal a concursos internos y externos según las normativas vigentes, no se establecen criterios objetivos para valorar los antecedentes formativos ni se reconoce la formación como un derecho ni requisito formal vinculado al ascenso de categoría.

Desde una perspectiva crítica, esta ausencia de lineamientos específicos sobre la capacitación revela una debilidad estructural en la gestión del desarrollo del personal. Tal como sostiene Chiavenato (2011), las competencias laborales, entendidas como la articulación entre conocimientos, habilidades y actitudes, deben ser consideradas como eje central en los procesos de evaluación y promoción. Por su parte, Knowles (2001) plantea que la formación en adultos debe responder a necesidades concretas de desempeño, lo cual requiere un reconocimiento institucional explícito para que las capacitaciones tengan sentido, valor y relevancia en la trayectoria laboral.

Asimismo, Schein (2010) advierte que la falta de articulación entre las normas escritas y las prácticas efectivas genera una disociación entre la cultura formal y la cultura operativa. En este caso, aunque la capacitación pueda valorarse en algunos ámbitos o situaciones, su ausencia en los lineamientos institucionales formales impide consolidar una política institucional sistemática, transversal y sostenible en materia de formación continua.

En síntesis, si bien la PR regula aspectos claves de la carrera administrativa y promueve procedimientos formales de selección y evaluación, no integra la capacitación como un componente estratégico del desarrollo profesional del personal nodocente. Esta omisión limita su potencial transformador y refuerza la necesidad de diseñar una política institucional articulada que reconozca la formación continua como un derecho, una herramienta de mejora organizacional y un factor clave para el desarrollo del talento humano.

8.2. Estructura organizativa de la FCA-UNR

8.2.1. Resolución N° D-087/2023: Organigrama institucional

El análisis del organigrama institucional aprobado por Resolución N° D-087/2023 de la FCA-UNR permite visualizar la estructura jerárquica y funcional de las distintas áreas que componen la unidad académica. Este documento resulta clave para comprender la estructura jerárquica y funcional de sus distintas áreas,

la distribución de responsabilidades y, específicamente, la ubicación de la gestión de la formación continua del personal nodocente dentro de esta configuración.

En primer lugar, del esquema organizativo se observa que no existe un área específica destinada a la formación continua del personal administrativo. Si bien algunas dependencias —como la DGA o la Dirección de Personal— pueden intervenir eventualmente en gestiones vinculadas a la capacitación, no se identifica una unidad con funciones exclusivas en esta materia.

El organigrama muestra una estructura vertical, donde la DGA supervisa un diversas direcciones o departamentos operativos, como Dirección de Personal, Dirección de Alumnado, Dirección de Despacho, Departamento de Mesa de entradas, entre otros. Aunque esta configuración jerárquica tradicional permite visualizar con claridad los niveles de autoridad, no facilita la transversalidad en las acciones formativas. La ausencia de una unidad con competencia específica en capacitación dificulta la articulación y el desarrollo de instancias formativas comunes o coordinadas entre estas áreas.

Como se mencionó anteriormente, la Dirección de Personal depende jerárquicamente de la DGA. Su función principal está orientada a la gestión administrativa del personal, abarcando tareas como el ingreso, el control y la actualización de legajos. En relación con la formación, su intervención se limita al registro de las capacitaciones realizadas por los agentes, sin que exista un mandato institucional explícito que le atribuya responsabilidades en la planificación, coordinación o evaluación de acciones formativas.

Cabe señalar que, si bien no existe un área dedicada exclusivamente a la capacitación del personal nodocente, en la Facultad funcionan la Dirección de Higiene, Seguridad y Ambiente (DHSyA) y la Dirección de Género y Derechos Humanos. Ambas gestionan capacitaciones vinculadas a sus respectivos campos de actuación. Estas direcciones han impulsado actividades formativas en temas como seguridad laboral, salud ocupacional, igualdad de género y prevención de violencias, en consonancia con normativas nacionales y políticas institucionales como la Ley Micaela. No obstante, estas acciones están focalizadas en ejes temáticos específicos y no necesariamente integradas en

una estrategia general de desarrollo profesional para el conjunto del personal administrativo.

En este contexto, la planificación estratégica de la capacitación queda desdibujada, al no estar asignada formalmente a ninguna unidad específica. Esto genera una dependencia de iniciativas aisladas, muchas veces impulsadas por APUR, por áreas centrales de la UNR o por decisiones puntuales de las autoridades de la Facultad, pero sin una política sostenida ni articulada que garantice la continuidad y pertinencia de las actividades de formación.

Desde el enfoque del diseño organizacional propuesto por Mintzberg (1993), una estructura eficaz debe responder a las funciones y necesidades reales de la organización. La falta de un espacio formal destinado a la formación constituye una debilidad estructural, que obstaculiza la posibilidad de implementar una política institucional sostenida de desarrollo del talento humano.

Retomando las perspectivas de Schein (2010), quien sostiene que las estructuras organizativas deben ser coherentes con la cultura institucional que se desea promover, resulta necesario avanzar hacia la creación de un área específica dedicada a la formación nodocente, que permita integrar los esfuerzos actualmente dispersos, coordinar recursos internos y externos, y consolidar una política de desarrollo profesional alineada con los objetivos estratégicos de la Facultad. Una estructura que valore el aprendizaje continuo y sistemático resulta clave para fortalecer la calidad, la equidad y la profesionalización en la gestión universitaria.

8.2.2. Implicancias desde la Gestión del Talento Humano

Desde el enfoque de la Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2011), una organización efectiva es aquella que alinea el desarrollo de competencias de su personal con los objetivos estratégicos institucionales. En este sentido, la falta de articulación entre los agrupamientos, los niveles de formación, las funciones y las oportunidades de capacitación representa una debilidad estructural en la organización actual de la FCA-UNR.

Cuando no existe una política clara que vincule estos elementos, se dificulta el proceso de profesionalización del personal nodocente y se limita su capacidad

de adaptación frente a los desafíos organizacionales contemporáneos. Esta situación resulta especialmente crítica en contextos atravesados por los procesos de transformación digital, demandas de mayor transparencia en la gestión y una creciente necesidad de trabajo colaborativo e interdisciplinario.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia políticas institucionales que reconozcan las trayectorias educativas, garanticen el acceso equitativo a la formación y establezcan criterios formativos integrados a la carrera administrativa. La articulación entre formación, desempeño y carrera no solo favorece el desarrollo profesional individual, sino que también contribuye al fortalecimiento del capital humano institucional.

En consecuencia, la planificación estratégica de la formación no puede quedar sujeta a decisiones aisladas o la mera iniciativa individual. Requiere una gestión sistematizada e institucionalizada, capaz de comprender la capacitación como una inversión —y no como un gasto—, tal como lo propone la teoría del capital humano (Becker, 1983). Solo en ese marco podrá transformarse en un instrumento eficaz para el crecimiento del personal y para la consolidación de una universidad pública eficiente, equitativa y socialmente comprometida.

8.3. Perfil del personal no docente administrativo

El análisis del documento que releva los títulos, categorías y áreas de desempeño del personal no docente de la FCA-UNR, emitido por la Dirección de Personal de la facultad, permite planificar un perfil general del plantel administrativo, lo cual resulta fundamental para comprender las necesidades formativas y las condiciones estructurales que inciden en su desarrollo profesional.

8.3.1. Niveles de formación

El plantel administrativo presenta una marcada heterogeneidad en cuanto a los niveles educativos alcanzados:

- 21 agentes poseen título secundario,
- 7 agentes son Técnicos Universitarios en Administración Pública,
- 6 agentes con formación universitaria completa,

- 5 agentes con formación Terciaria,
- y 1 agente con formación en magisterio.

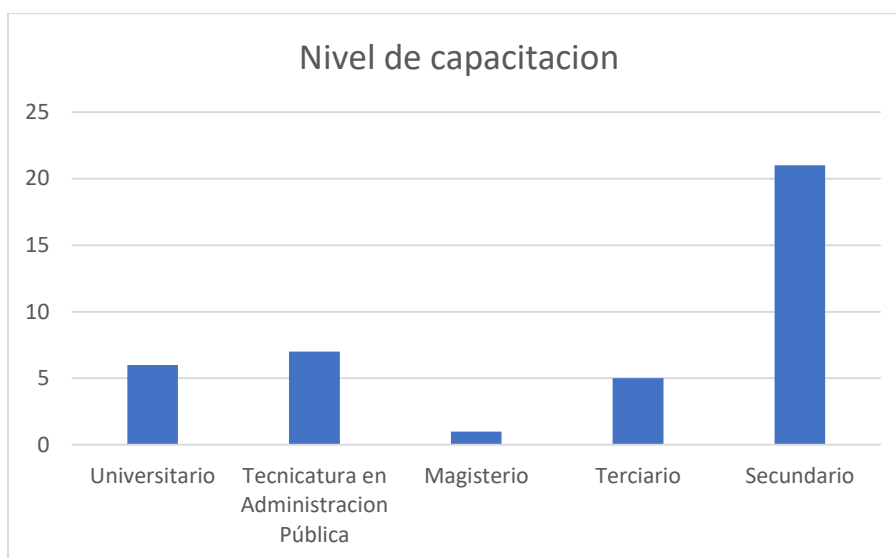


Figura 11: Nivel de capacitación del personal nodocente administrativo.

Fuente: Elaboración propia en base de información de Dirección de Personal FCA-UNR.

Esta diversidad refleja trayectorias educativas disímiles, lo que refuerza la necesidad de diseñar e implementar políticas de capacitación diferenciadas, ajustadas a los saberes previos y necesidades específicas de cada agente.

8.3.2. Distribución por categorías: jerarquía y equidad

Los registros institucionales, tal como se observan en la Figura 12, muestran una concentración mayoritaria del personal en las categorías 4 (15 agentes) y 2 (9 agentes). Por el contrario, se observa una escasa presencia tanto en las categorías superiores (solo 1 agente en categoría 1) como en las inferiores (categorías 6 y 7). Esta distribución no responde a la forma esperable de una estructura jerárquica piramidal, en la que debería existir una amplia base en las categorías iniciales y una cúspide reducida en las categorías más altas.

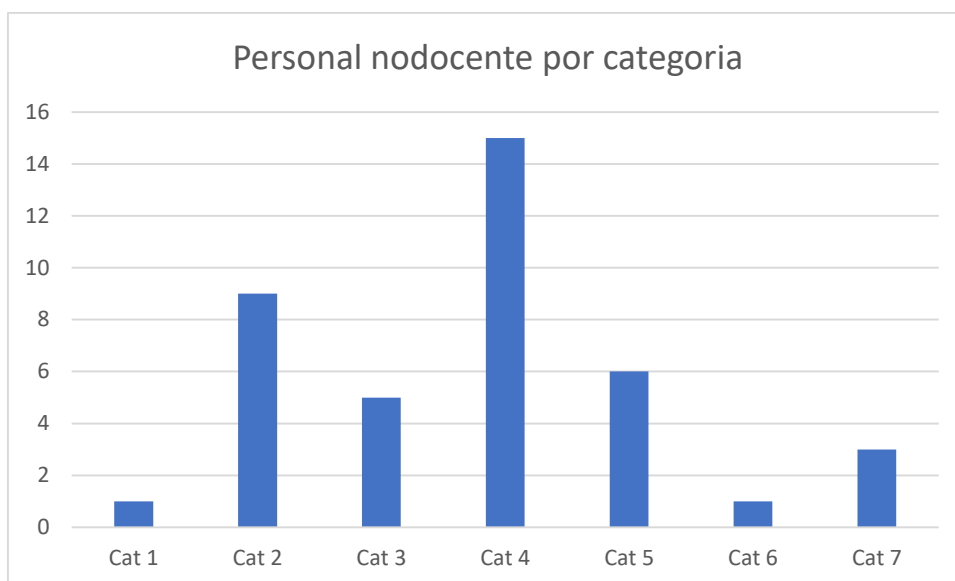


Figura 12: Personal nodocente por categoría

Fuente: Elaboración propia en base de información de Dirección de Personal FCA-UNR.

Si bien esta estructura responde en parte a criterios de antigüedad y funciones asignadas, no se observa una correlación clara entre la categoría ocupada y el nivel de formación alcanzado por los agentes. Esta situación plantea interrogantes sobre la equidad, el ascenso y transparencia en los mecanismos actuales de promoción. En este sentido, la ausencia de criterios estandarizados que articulen formación, desempeño y carrera limita las posibilidades de desarrollo profesional y afecta la equidad en el acceso a mejores posiciones.

Desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, una organización eficiente debe contar con políticas claras de evaluación y promoción que integren las competencias adquiridas y las trayectorias formativas del personal. Como señala Chiavenato (2011), *“el talento humano representa el recurso más valioso de la organización y su desarrollo debe estar alineado con objetivos institucionales, políticas de capacitación y procesos de reconocimiento estructurados”*. La ausencia de este tipo de criterios contribuye a reproducir inequidades internas y debilita el impacto de la capacitación como herramienta de movilidad y profesionalización.

8.3.3. Áreas de desempeño y demandas formativas

Las áreas administrativas analizadas, requieren competencias técnicas específicas como manejo de sistemas informáticos, redacción administrativa, conocimiento normativo y atención al público. Sin embargo, la estructura de

categorías no contempla requisitos formativos obligatorios ni prevé instancias de actualización sistemática, lo que debilita la adecuación de los perfiles profesionales a las demandas dinámicas del entorno universitario.

Cabe destacar que la Dirección de Personal mantiene un registro actualizado de cada área administrativa, con su respectivo plantel y la formación alcanzada por cada agente. No obstante, este registro no se integra a una política institucional que permita proyectar necesidades formativas de manera estratégica.

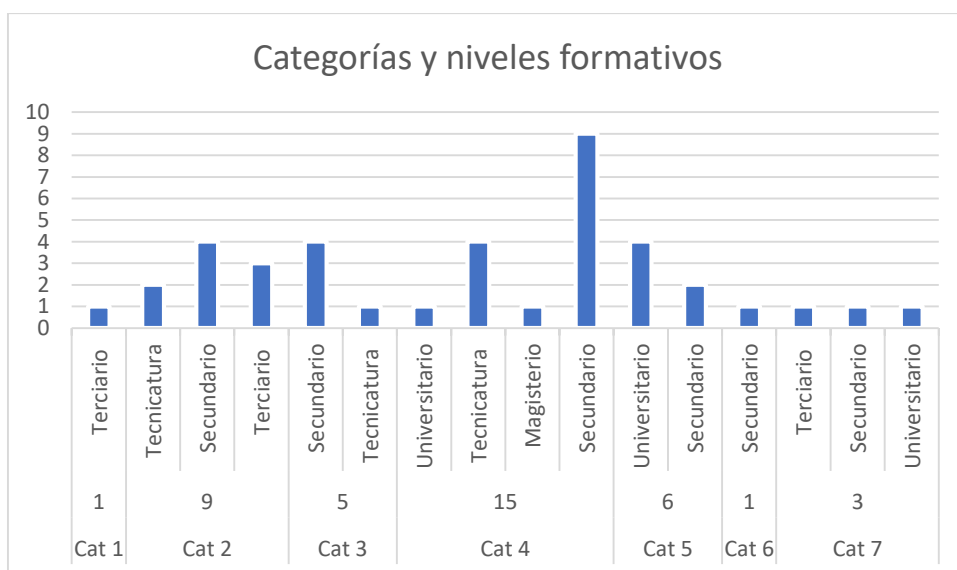


Figura 13: Categorías y niveles formativos

Fuente: Elaboración propia en base de información de Dirección de Personal FCA-UNR.

8.4. Acciones formativas implementadas

Aunque del análisis de los documentos institucionales se desprende la ausencia de un área específica destinada a la planificación y gestión de la formación del personal docente administrativo, en los últimos años se han desarrollado múltiples acciones formativas impulsadas por diversos actores institucionales, gremiales y externos. Estas actividades, aunque fragmentadas y sin una articulación bajo una política integral, representan esfuerzos significativos que responden a necesidades concretas del personal y evidencian una creciente preocupación por el fortalecimiento de sus competencias.

8.4.1. Propuestas formativas impulsadas por la FCA-UNR

Desde la FCA se han promovido distintas capacitaciones, muchas de ellas organizadas con recursos propios o en articulación con otras áreas de la Universidad. Entre las más relevantes se destacan:

- **Curso "Capacitación en Planillas de Cálculo - Nivel Básico"**, dictado por el equipo docente de la Cátedra de Informática y el Servicio de Informática de la Facultad, aprobado por Resolución CD-296/24. Se desarrolló bajo modalidad semipresencial y tuvo una duración de seis clases semanales de dos horas cada una, e incluyó una instancia de evaluación final.
- **Capacitación sobre el sistema SUDOCU**, actividad formativa desarrollada por personal técnico de la UNR, dirigida a todo el personal no docente administrativo de la Facultad. Se impartió en dos ocasiones, en la sala de Informática del edificio central de la FCA-UNR, aprovechando los recursos tecnológicos disponibles en el lugar. El contenido se centró en el uso operativo del sistema SUDOCU, en línea con el proceso de digitalización y gestión electrónica de documentos administrativos establecido por la UNR.
- **Capacitaciones en Derechos Humanos y Género**, tales como:
 - Taller "*Los derechos humanos en las ciencias agrarias: ¿por qué, para qué, para quiénes y cómo...?*" desarrollado por el Área de Derechos Humanos y Género FCA-UNR, con modalidad presencial. Fecha: 15 de diciembre de 2022.
 - Taller "*Introducción a la perspectiva de género*", organizado por el Espacio de Atención a situaciones de violencia y discriminación basada en género y/o en la orientación sexual de la FCA. Fecha: 11 de agosto de 2022.
 - Encuentro virtual "*Diálogos sobre género en el ámbito rural: la experiencia pionera de la secretaría de género de la UTT*" Organizado por la Comisión de Género y Sexualidades Disidentes. Fecha: 16 de junio de 2022.

- Taller "*Violencias digitales*", organizado en conjunto con el Área de Género y Sexualidades (UNR), la Dirección de Género y Derechos Humanos y el equipo de atención ante situaciones de violencia (FCA-UNR). Modalidad presencial. Fecha: 06 de mayo de 2024.
- *Encuentro interclaustró "El derecho humano a un ambiente laboral sano"*, coordinado por el Área de Derechos Humanos y Género en conjunto con DHSyA. Modalidad presencial. Fecha: mayo 2023.
- Jornada de Sensibilización – **Ley Yolanda**, organizada por la Comisión de Estudios de Problemáticas Ambientales (CEPA) de la FCA-UNR. Carga horaria: 8 horas. Fechas: 6 y 13 de junio de 2022.
- Capacitaciones sobre la **Ley Micaela**, desarrolladas en modalidad presencial, en distintas oportunidades, a cargo de equipos especializados.
- Capacitaciones sobre **seguridad laboral** en coordinación con la DHSyA-FCA y la aseguradora de riesgos del trabajo (Prevencion-ART):
 - *Prevención de Riesgos en trabajos con computadoras*. Objetivo: Promover buenas prácticas posturales y pausas activas para prevenir trastornos músculo esqueléticos. Fecha: 23 de abril de 2024.
 - *Ergonomía en oficinas*. Objetivo: Identificar los principios básicos de la ergonomía y su aplicación en entornos de oficina. Fecha: 26 de junio de 2024.
 - *Reanimación Cardiopulmonar (RCP)*. Objetivo: Capacitar al personal en la técnica de Reanimación Cardiopulmonar (RCP) para actuar en emergencias. Fecha: 11 de diciembre de 2024. Objetivo: aprender las técnicas adecuadas de RCP en adultos, niños y lactantes, incluyendo la maniobra de compresiones torácicas y ventilación. Fecha: 13 de agosto de 2024.
 - *Bienestar laboral: cómo ser protagonista de un ambiente saludable*. Objetivo: Fomentar una cultura organizacional basada en el bienestar, la colaboración y el respeto mutuo. Fecha: 25 de abril de 2024.

8.4.2. Oferta formativa de APUR

La Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Rosario (APUR), a través de su Centro de Especialización Laboral (CEL), ha desempeñado un rol destacado en la formación continua de los trabajadores nodocentes. Su propuesta formativa se orienta tanto al desarrollo de competencias laborales específicas como al fortalecimiento de trayectorias educativas más amplias. Entre las actividades más relevantes ofrecidas entre 2021 y 2024 se destacan:

- **Curso de Lenguaje de señas:** dictado con frecuencia semanal, orientado a promover la inclusión comunicacional y la accesibilidad en el ámbito universitario.
- **Inglés básico e intermedio:** desarrollado bajo modalidad presencial y anual, con frecuencia semanal. Se enfoca en el fortalecimiento de habilidades lingüísticas aplicadas a contextos administrativos y de atención institucional.
- **Taller de redacción administrativa:** Dictado en diversas oportunidades (noviembre 2022 y marzo 2023). Orientado a mejorar la escritura profesional y la adecuación textual a normativas y estilos administrativos.
- **Informática – Nivel inicial:** capacitación anual, con encuentros semanales, destinada al manejo básico de herramientas digitales y programas de uso frecuente en la gestión universitaria.
- **Diplomatura en Acompañamiento Terapéutico y Salud Mental:** formación de nivel superior orientada a comprender problemáticas psicosociales y brindar herramientas para el acompañamiento en contextos de vulnerabilidad.
- **Bachillerato virtual para jóvenes y adultos de la UNR:** propuesta destinada a completar el nivel secundario, con modalidad virtual y tutorías académicas, en articulación con la UNR.

Estas actividades se dictan en su mayoría bajo la modalidad presencial, aunque en algunos casos incorporan instancias virtuales, permitiendo una mayor accesibilidad para el conjunto del personal nodocente con distintas disponibilidades horarias. La diversidad, regularidad y orientación práctica de las

propuestas de APUR contribuyen significativamente a la profesionalización del personal docente y al fortalecimiento de su identidad como colectivo estratégico dentro del sistema universitario.

8.4.3. Capacitaciones de Prevención ART

Prevención ART, la aseguradora de riesgos del trabajo, que presta servicios a la UNR remite mensualmente una oferta de capacitaciones destinada al conjunto del personal o a sectores específicos, según el tipo de riesgo laboral identificado. Esta oferta formativa se difunde a través del correo electrónico institucional y se desarrolla principalmente en modalidad virtual.

Entre las propuestas más representativas ofrecidas entre 2021 y 2024 se encuentran

- **Autocuidado:** curso virtual con una duración de tres semanas, orientado a promover hábitos saludables y estrategias de cuidado físico y mental en el entorno laboral.
- **Ergonomía en oficinas:** se ofrece en dos formatos: una conferencia sincrónica de una hora de duración y un curso virtual de tres semanas a través del campus digital. Ambos abordan los principios básicos de ergonomía aplicados a entornos administrativos, con recomendaciones para prevenir lesiones posturales y mejorar el bienestar físico en el trabajo.
- **Higiene en el trabajo:** propuesta completamente virtual con una duración de tres semanas. Se enfoca en la identificación de factores de riesgo higiénico y en la promoción de entornos laborales seguros y saludables.
- **Home office: recomendaciones para el trabajo desde el hogar:** curso virtual de tres semanas, centrado en buenas prácticas para el teletrabajo, incluyendo ergonomía domiciliaria, organización del tiempo y autocuidado.
- **Primeros auxilios:** se presenta en dos formatos: una conferencia sincrónica de una hora y un curso virtual de tres semanas. Ambas modalidades están orientadas a proporcionar conocimientos básicos para

actuar en situaciones de emergencia, con contenidos adaptados a contextos laborales.

- **RCP:** curso con contenidos teóricos y prácticos, ofrecido en modalidad combinada. Se orienta a capacitar al personal en técnicas fundamentales de reanimación en adultos, niños y lactantes.

En varios casos, estas capacitaciones se desarrollan en articulación con la DHSyA-FCA, fortaleciendo la respuesta local ante necesidades específicas y garantiza una mayor adecuación de los contenidos al contexto institucional.

Este conjunto de propuestas, aunque no están sistematizadas en una estrategia institucional unificada, contribuye a fomentar una cultura preventiva dentro del ámbito universitario y a fortalecer las condiciones de salud y seguridad laboral del personal nodocente administrativo.

8.4.4. Propuestas formativas de la Universidad Nacional de Rosario

En el ámbito central de la UNR se han impulsado diversas propuestas formativas dirigidas al personal nodocente administrativo de todas las unidades académicas, incluyendo a la FCA. Entre las más destacadas se encuentran:

- **Tecnicatura Universitaria en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria:** carreras dictadas por la Facultad de Ciencia Política y RRH, aprobadas por Resolución CS N° 333/20. Están específicamente orientadas al personal nodocente y tienen una duración de tres y cinco años, respectivamente. Ambas propuestas abordan el complejo fenómeno de interacciones que se dan en las Universidades entre actores, estrategias, recursos y técnicas involucradas en la administración y la gestión de las instituciones de Educación Superior.
- **Capacitaciones sobre el sistema SUDOCU,** actividades formativas desarrolladas en modalidad híbrida en la Sede de Gobierno de la UNR, orientadas al manejo del sistema de gestión documental electrónica.
- **Curso “Las violencias de género en el contexto actual”** dictado en el marco del Programa Mil Micaelas por el Área de Género y Sexualidades de la UNR, con enfoque en la comprensión de las distintas formas de violencia de género y su abordaje institucional.

- **Taller de formación y sensibilización en género y sexualidades – Ley Micaela:** desarrollado por el Programa de Capacitación Ley Micaela en la UNR, aprobado por Resolución CS N.º 297/2019, con el objetivo de incorporar la perspectiva de género y sensibilizar contra las violencias sexistas. Se realizó en noviembre de 2021.
- Escuela de Oficios de la UNR (desde 2021), con una amplia oferta de formación técnico-laboral⁷:
 - **Informática:** curso de 64 horas, con una duración de 16 semanas y modalidad mixta. Brinda herramientas para el uso de la computadora en entornos laborales y personales, incluyendo nociones básicas de hardware, sistema operativo, procesadores de texto (Word) y planillas de cálculo (Excel).
 - **Excel (Nivel Inicial):** curso virtual de 15 horas, orientado a personas sin conocimientos previos. Introduce a los participantes en el uso de la interfaz y funciones básicas del programa.
 - **Asistente de Recursos Humanos – Nivel Inicial:** curso virtual de 25 horas, con una duración de 12 semanas. Brinda conocimientos para colaborar en la planificación de relaciones laborales, asesorar en procesos de selección y capacitación, y sugerir sistemas de evaluación de desempeño
 - **Auxiliar Administrativo Contable (niveles inicial y avanzado):** orientado al fortalecimiento de competencias administrativas y contables para el trabajo en entornos organizacionales

En particular, la UNR —a través de sus institutos, programas específicos y convenios con aseguradoras y gremios— ha promovido herramientas institucionales valiosas para el desarrollo de competencias laborales, educativas y personales de los docentes. Sin embargo, el aprovechamiento integral de estas propuestas podría fortalecerse si existiera una estrategia más articulada

⁷ Para más detalles sobre Escuela de Oficios – UNR se puede consultar el sitio web: <https://unr.edu.ar/oficios/>

desde la Facultad, que permitiera integrar, coordinar y dar continuidad a las distintas acciones formativas en el marco de una política institucional sostenida.

8.5. Síntesis del análisis documental institucional

La Tabla 1, incluida en los Anexos, sistematiza las principales acciones formativas desarrolladas entre 2021 y 2024 por la FCA-UNR, APUR, la Sede de Gobierno de la UNR y Prevención ART. Este relevamiento evidencia una oferta significativa en términos de volumen y diversidad temática, aunque en su mayoría desarticulada y sin una planificación estratégica común.

El análisis de los documentos institucionales permitió identificar los marcos normativos y organizativos que regulan la carrera administrativa, la estructura organizacional y el perfil del personal nodocente administrativo de la FCA-UNR.

En primer lugar, el Decreto N° 366/2006 establece el régimen de carrera del personal nodocente en las universidades nacionales, reconociendo expresamente la capacitación como un derecho y considerándola dentro de los criterios de evaluación del desempeño. Sin embargo, la implementación de este derecho queda a criterio de cada institución, lo que ha derivado en prácticas desiguales o fragmentadas, tal como se observa en la FCA-UNR.

Por su parte, la PR N° 027/2023, que establece las pautas a fin de ordenar internamente la cobertura de funciones de mayor responsabilidad del personal nodocente de la Facultad, define criterios de promoción por vacantes transitorias o definitivas, pero no incorpora la capacitación como componente formal en estos procesos. La falta de articulación entre el desarrollo profesional y los concursos o ascensos constituye una debilidad normativa, que limita la institucionalización de políticas de formación continua.

El Organigrama institucional (Resolución N° D-087/2023) revela una estructura jerárquica clásica, donde no existe un área específica dedicada a la formación del personal. La Dirección de Personal, dependiente de la DGA, cumple funciones vinculadas a la gestión de legajos y control de asistencia de agentes, pero no posee competencias formales para planificar, coordinar o evaluar capacitaciones, lo que refuerza la dependencia de iniciativas externas o aisladas.

Los documentos de la Dirección de Personal que relevan los títulos académicos y las categorías administrativas muestran una alta heterogeneidad formativa entre los agentes. La mayoría del personal se concentra en las categorías 2 y 4, y no se observan criterios estandarizados que vinculen nivel educativo, funciones específicas y acceso a oportunidades de formación. Desde el enfoque de Chiavenato (2011), esta situación limita el desarrollo del talento humano y reproduce inequidades internas.

Asimismo, se identificaron resoluciones que aprueban cursos o jornadas formativas específicas, tales como el curso de Excel, la capacitación sobre la Ley Yolanda o actividades impulsadas por el Área de Género y Derechos Humanos. Sin embargo, también se registran actividades sin resolución formal, lo que da cuenta de una oferta formativa fragmentada y sin sistematización institucional. La falta de un registro unificado y de criterios claros para la validación de capacitaciones dificulta el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento formal de los aprendizajes adquiridos por el personal.

En síntesis, los documentos analizados revelan una escasa articulación institucional en materia de formación del personal nodocente, lo que refuerza la necesidad de consolidar una política integral que permita avanzar hacia su profesionalización. Si bien existen iniciativas valiosas impulsadas por distintos actores —como la FCA, APUR y la UNR—, la ausencia de una estructura formal encargada de planificar y coordinar estas acciones limita su alcance y sostenibilidad.

Los hallazgos aquí presentados serán retomados y articulados en el Capítulo 9, que ofrece un análisis integral a partir del cruce entre el análisis documental, la entrevista a la DGA y las encuestas a jefaturas administrativas, con el fin de construir una mirada global sobre la formación del personal nodocente en la FCA-UNR.

9. CAPÍTULO 9: Análisis integral

Este capítulo presenta un análisis integral sobre el estado de situación de la formación del personal nodocente administrativo en la FCA-UNR durante el período 2021–2024. Como ya se expuso en el Capítulo 5, el abordaje metodológico adoptado responde a un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo. La estrategia metodológica se basó en una triangulación de tres fuentes complementarias: el análisis documental institucional, la entrevista realizada a la Dirección General de Administración (EDGA) y las encuestas dirigidas a los directores o jefaturas de las áreas administrativas. La estrategia de triangulación permitió reunir y contrastar diversas perspectivas —normativas, organizativas y experienciales— con el fin de identificar patrones comunes, contradicciones y vacíos significativos en torno al modo en que la formación del personal es construida, implementada y valorada en la institución. Este enfoque no solo aporta mayor validez y fiabilidad a los hallazgos, sino que también habilita una comprensión más compleja y contextualizada de la problemática.

El análisis que se presenta a continuación se organiza a partir de cinco ejes temáticos, contruidos como categorías integradoras de los hallazgos obtenidos a través de la triangulación de fuentes. Estos ejes permiten ordenar y profundizar la interpretación de los datos en relación con los objetivos del estudio:

- las características de las actividades de formación realizadas,
- las principales necesidades formativas del personal nodocente,
- los obstáculos estructurales, organizativos y simbólicos que dificultan el acceso a la capacitación,
- el impacto percibido de las acciones formativas en el funcionamiento institucional, y
- los vacíos estructurales y la necesidad de institucionalizar la política de formación.

Cada eje será abordado considerando de manera articulada los aportes de los documentos institucionales, la entrevista y las encuestas, con el propósito de construir un diagnóstico sólido y contextualizado. Este análisis constituye la base

para el desarrollo de propuestas orientadas a fortalecer la formación como dimensión estratégica del desarrollo organizacional en la Facultad.

9.1. Características de las actividades de formación

El análisis integrado de los documentos institucionales, junto con los datos relevados a partir de la EDGA y las encuestas a las jefaturas administrativas, permite identificar que las acciones formativas desarrolladas en el periodo estudiado, presenta una oferta formativa diversa en cuanto a contenidos, modalidades y actores organizadores, aunque sin una planificación sistemática, lo que limita su impacto institucional.

Las propuestas de desarrollo profesional son diversas, abarcando cursos breves y talleres sobre herramientas digitales; capacitaciones en perspectiva de género, derechos humanos y ambiente laboral; así como formaciones técnico-laborales. Adicionalmente, se registran opciones de formación de nivel superior, como la Tecnicatura Universitaria y la Licenciatura en Gestión Universitaria. Estas iniciativas han sido impulsadas por una variedad de actores, incluyendo áreas internas de la Facultad, y la Universidad en su sede central, el gremio APUR o la ART. Además, se han dictado bajo modalidad presencial, virtual o híbridas. Esta variedad, si bien enriquece la oferta, evidencia una fragmentación organizativa y la falta de una instancia de coordinación o seguimiento que articule las propuestas en un plan estratégico común.

La falta de una planificación centralizada fue señalada como una debilidad transversal entre las fuentes. En la EDGA destacó que *“Sería fundamental implementar un diagnóstico que permita identificar y planificar las capacitaciones de manera más eficiente, alineando el desarrollo de competencias con los objetivos de la institución”*. Esta apreciación coincide con los resultados de las encuestas a jefaturas, donde se manifestó la necesidad de organizar mejor la oferta formativa. Al respecto, E4 sugirió que *“...se cuente con un cronograma general a comienzos del año”* mientras que E12 expresaron la importancia de *“Ordenar las capacitaciones acordes a las demandas...”*.

Otra característica identificada es el grado variable de formalización de las actividades. Algunas acciones cuentan con resoluciones oficiales y registro en los legajos del personal (el curso de Excel aprobado por Resolución CD-296/24)

mientras que muchas otras no están documentadas ni certificadas institucionalmente. Esto genera incertidumbre respecto al reconocimiento formal de las capacitaciones en concursos o procesos de promoción.

Otro rasgo distintivo de este período es la falta de articulación y continuidad entre las distintas propuestas. Si bien algunas actividades han tenido recurrencia o seguimiento, en la mayoría de los casos las actividades surgieron como respuesta a demandas puntuales o por iniciativa de sectores específicos, sin integrarse en una programación estratégica. Tanto desde las encuestas a las jefaturas como en la EDGA se reconoció que, aunque las propuestas fueron valiosas, su dispersión y carácter aislado dificultaron su aprovechamiento pleno en términos institucionales. Esta tendencia también se observa en el análisis documental, que muestra que la mayoría de las actividades formativas se dictaron en una sola oportunidad.

Desde una perspectiva teórica, esta dinámica puede ser comprendida a partir del enfoque del aprendizaje organizacional. Como plantean Nonaka y Takeuchi (1999), para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento institucional, debe existir una estructura que favorezca la sistematización, transferencia y sostenibilidad de los aprendizajes. En el caso de la FCA-UNR, las acciones formativas realizadas han sido valiosas, pero su impacto se ve limitado por la ausencia de mecanismos que integren esas experiencias al funcionamiento estructural y estratégico de la institución.

En definitiva, el análisis revela diversidad de contenidos, modalidades y actores involucrados en las actividades de capacitación, aunque presenta desafíos significativos en términos de planificación estratégica, centralización de la información y reconocimiento institucional. Abordar estos aspectos resulta clave para fortalecer una política formativa sostenida que acompañe los procesos de profesionalización y desarrollo del personal docente administrativo. Superar estas limitaciones implica avanzar hacia una política institucional integral de formación que centralice, coordine y reconozca las iniciativas existentes, integrándolas al desarrollo profesional en forma efectiva, equitativa y continua.

9.2. Necesidades formativas del personal docente

Este segundo eje se centra en el análisis de las necesidades formativas del personal docente administrativo, en función de las tareas que desempeñan, su perfil educativo y las demandas institucionales expresadas. La información se construye a partir del relevamiento documental, las encuestas dirigidas a jefaturas de áreas administrativas y la EDGA, permitiendo una mirada triangulada sobre los requerimientos de formación más relevantes en el período 2021–2024.

Una primera coincidencia transversal entre las tres fuentes analizadas es la prioridad otorgada a las competencias digitales. Las jefaturas encuestadas destacaron de forma casi unánime la necesidad de formación en herramientas digitales y tecnológicas –planillas de cálculo, correo electrónico institucional, manejo de archivos digitales– y, principalmente en el uso de sistemas institucionales como SUDOCU, DIAGUITA, MAPUCHE y GUARANI entre otros, que estructuran la gestión administrativa universitaria. Esta necesidad también fue señalada en la EDGA, donde se subrayó el impacto que tuvo la implementación de SUDOCU como generador de la demanda de capacitación, así como la importancia de “...*el dominio de herramientas digitales, especialmente las de Google*”. A nivel documental, aunque existen registros de capacitaciones en estas temáticas, las evidencias muestran acciones puntuales y poco articuladas, lo que confirma que esta necesidad fue abordada de manera fragmentaria, sin asegurar continuidad ni cobertura integral.

Otro requerimiento formativo, identificado transversalmente en las tres fuentes, se refiere a competencias vinculadas a la gestión administrativa y los procesos internos: redacción formal, conocimiento normativo, procedimientos internos, circuitos administrativos, ceremonial y protocolo. Desde las encuestas, varias jefaturas señalaron dificultades del personal en la elaboración de documentos, el cumplimiento de trámites y la interpretación de reglamentaciones. La EDGA reforzó esta línea al mencionar la necesidad de fortalecer la redacción, la oratoria y el conocimiento en ceremonial y protocolo y normas de convivencia. No obstante, del análisis documental se desprende que las acciones en este campo han sido ocasionales, generalmente promovidas por el gremio APUR, sin que exista un programa formativo institucionalizado en esta dimensión clave del trabajo administrativo.

También se identifican necesidades vinculadas a temáticas transversales como derechos humanos, perspectiva de género y ambiente laboral saludable. Estas formaciones fueron valoradas positivamente por las jefaturas, especialmente en lo que refiere a las capacitaciones obligatorias por Ley Micaela y Ley Yolanda. Sin embargo, se reclamó mayor regularidad y profundidad en su abordaje. A nivel documental, si bien existen registros de acciones puntuales promovidas por áreas específicas, no se observa la existencia de un marco sistemático que asegure su continuidad y validación institucional.

Un aspecto especialmente relevante que surge como coincidencia crítica es la ausencia de mecanismos formales para la detección y planificación de necesidades formativas. Según lo manifestado por la entrevistada “...no se cuentan con diagnósticos formales para identificar las necesidades formativas del personal administrativo. Las capacitaciones se organizan a medida que surgen inconvenientes o reclamos.”. Esta visión es compartida por las jefaturas, muchas de las cuales declararon que las capacitaciones no responden a un criterio estratégico, sino a pedidos puntuales sin evaluación de impacto. Esta ausencia de planificación también se evidencia en el plano documental, donde no se identifican políticas o instancias institucionalizadas de diagnóstico, diseño o seguimiento de las acciones formativas. La falta de un circuito formal para relevar, analizar y priorizar necesidades limita la capacidad de construir trayectorias formativas coherentes con las funciones asignadas y los objetivos institucionales.

En términos de desarrollo profesional y equidad interna, la triangulación evidencia una brecha entre el nivel formativo alcanzado por muchos agentes y las funciones y categorías ocupadas. Si bien el Decreto N° 366/2006 reconoce el derecho a la capacitación y contempla incentivos por titulación, estos beneficios dependen de iniciativas individuales y no están integrados a un sistema de promoción por mérito o trayectoria formativa. De manera crucial, el análisis documental de la PR N° 027/2023 confirma que la formación o capacitación no figura como criterio explícito para la asignación de funciones de mayor responsabilidad o para la progresión de carrera. Esta situación pone en evidencia la necesidad de revisar los criterios de asignación de funciones y categorías, incorporando el componente formativo como variable sustantiva de

progresión laboral, un aspecto que también fue señalado como una preocupación en el relevamiento.

Desde el enfoque de la Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2011) subraya que la identificación de necesidades constituye una etapa clave del proceso formativo, argumentando que la formación sin un diagnóstico adecuado o sin conexión con los objetivos institucionales puede resultar en acciones poco efectivas o de bajo impacto. En el caso de la FCA-UNR, las necesidades formativas identificadas son claras, pero se expresan de manera espaciada y sin articulación estratégica, lo cual debilita su potencial para transformar la práctica administrativa o mejorar el funcionamiento institucional. La ausencia de una política formativa estructurada no sólo impide el desarrollo profesional del personal, sino que también refuerza inequidades internas.

En síntesis, la triangulación realizada permite delimitar tres núcleos prioritarios de necesidades formativas:

- Competencias digitales y sistemas de gestión,
- conocimientos administrativos y normativos, y
- formación transversal en derechos y convivencia.

Si bien estas necesidades son ampliamente reconocidas, su abordaje ha sido limitado por la falta de planificación, diagnóstico institucional y vinculación con la carrera administrativa. Avanzar hacia una política formativa integral exige institucionalizar mecanismos participativos de detección de necesidades, establecer criterios claros de reconocimiento y construir trayectorias que integren formación, desempeño y desarrollo profesional.

9.3. Obstáculos para el acceso y la participación en la formación

Este tercer eje se enfoca en los principales factores que dificultan el acceso equitativo del personal docente a las actividades de formación. A partir del análisis de las encuestas a las jefaturas administrativas, la EDGA y la documentación institucional, se identifican barreras de tipo estructural, organizativo y simbólico que inciden en la participación efectiva en las actividades formativas.

9.3.1. Obstáculos estructurales

Uno de los obstáculos más reiterados para la participación del personal docente administrativo es la falta de tiempo debido a la carga laboral. Esta dificultad, fue señalada de forma transversal por múltiples jefaturas (E1, E5, E6, E7, E9, E10, E11). En línea con ello, E4 destacó la coincidencia con el horario laboral. Esta situación se agrava por la imposibilidad de que todo el equipo de un área participe simultáneamente. Ello obliga a los agentes a turnarse o, en algunos casos, impide por completo la participación si la actividad no se replica. Consecuentemente, se genera una sobrecarga de tareas para quienes no asisten, lo que puede derivar en tensiones internas o reducir la motivación para participar en instancias formativas, especialmente donde los equipos de trabajo cuentan con poco personal. La ausencia de réplicas o alternativas horarias refuerza esta desigualdad de acceso. La EDGA coincide en que la asistencia a capacitaciones durante el horario laboral suele generar una acumulación posterior de tareas, lo que desmotiva al personal. Esta barrera estructural se agrava en áreas con escaso recurso humano o alta demanda operativa, lo que evidencia una tensión entre el trabajo cotidiano y las oportunidades de desarrollo profesional.

Otro factor relevante es la localización geográfica de las actividades formativas. Muchas de las propuestas se desarrollan en la ciudad Rosario, mientras que la Facultad se encuentra en la localidad de Zavalla, lo que implica tiempos de traslado significativos. Aunque en algunos casos se gestionó transporte institucional, como se indicó en la EDGA, esta solución no ha sido sistematizada ni garantizada. La distancia, sumada a la duración de las actividades y a la ausencia de licencias claramente definidas para capacitarse, termina siendo un factor excluyente. Algunas jefaturas (E2, E3, E12) y en la EDGA señalaron que realizar capacitaciones en la propia Facultad o virtual sería una alternativa viable y más inclusiva.

9.3.2. Obstáculos organizativos

Desde el plano organizativo, se identifican además obstáculos vinculados a la falta de mecanismos formales de inscripción, evaluación y control de la formación. Si bien la Dirección de Personal lleva un registro de legajos, no se dispone de un sistema institucionalizado que permita gestionar y evaluar el impacto de las formaciones. La ausencia de una estructura, área o equipo

específico dedicada a la capacitación limita la posibilidad de generar una política de formación estratégica, articulada con las necesidades reales del personal y los objetivos institucionales.

A esta limitación se suma la falta de una planificación anticipada y sistemática de la oferta formativa. Las jefaturas manifestaron que muchas actividades de capacitación se comunican con escasa antelación o sin un cronograma anual, dificultando la organización interna para facilitar la asistencia del personal. La DGA también reconoció la necesidad de contar con una programación estructurada y una estrategia de detección de necesidades que oriente la oferta. Además, las jefaturas E2, E7, E8, E9, E12 y E13, señalan la ausencia de una oferta formativa acorde a las necesidades específicas del personal, lo que debilita el impacto de las acciones formativas. En la documentación analizada no se identificaron dispositivos formales de planificación o monitoreo de las capacitaciones. Esta carencia refuerza la fragmentación de las acciones formativas y debilita su impacto institucional. A todo esto, se suma la falta de recursos económicos para la formación, identificada por la jefatura E12 como un impedimento, lo que agrava las limitaciones en la oferta y el acceso.

9.3.3. Obstáculos simbólicos y normativos

En el plano simbólico y normativo, se evidencia una desarticulación entre el derecho a la capacitación y su reconocimiento efectivo dentro de la carrera administrativa. Aunque el Decreto N° 366/2006 contempla la capacitación como un derecho y establece incentivos salariales por formación formal (títulos de grado, posgrado y tecnicaturas), no existen mecanismos que reconozcan capacitaciones puntuales o de corta duración. Además, la Providencia Resolutiva N° 027/2023, que regula aspectos del personal docente en la FCA-UNR, no incluye la formación como criterio de evaluación para concursos o promociones, lo que debilita su valor institucional. Esta omisión fue señalada tanto en la EDGA como por algunas jefaturas, que advirtieron sobre la baja motivación para capacitarse cuando no existen incentivos explícitos o reconocimiento formal.

Finalmente, se identificaron resistencias al cambio por parte de algunos agentes, especialmente aquellos con mayor antigüedad. Aunque no se trata de una tendencia generalizada, fue mencionada en algunas encuestas (E8, E13) y

reconocida por la DGA como un desafío a abordar. Estas resistencias, más que atribuirse a factores individuales, pueden entenderse como el resultado de un entorno institucional que no siempre genera condiciones propicias para el desarrollo profesional. Como plantea Lewin (1947), las conductas individuales están fuertemente condicionadas por los contextos organizativos, por lo que las resistencias al cambio deben interpretarse desde una perspectiva estructural.

9.3.4. Análisis organizacional

En síntesis, los obstáculos identificados no deben abordarse como limitaciones individuales, sino como expresiones de una configuración institucional que requiere ser transformada.

Desde el enfoque del aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1999) y la gestión del talento humano (Chiavenato, 2011), estos obstáculos reflejan una estructura institucional débil para acompañar el desarrollo profesional del personal nodocente. Como plantea Lewin (1947), las resistencias individuales muchas veces son el resultado del contexto organizacional más que de decisiones personales. En este sentido, no basta con ofrecer capacitaciones si no se crean las condiciones estructurales, simbólicas y organizativas que garanticen el acceso equitativo, el reconocimiento y la continuidad de las propuestas.

Por ello, superar estos obstáculos requiere de una estrategia integral, que contemple los siguientes aspectos:

- Asignación de recursos logísticos (ejemplo: transporte).
- Planificación anticipada de la oferta formativa.
- Diseño de mecanismos de evaluación y seguimiento.
- Asignación de recursos económicos adecuados.
- Inclusión de la formación como un criterio institucional dentro de la carrera administrativa.

Solo así será posible transformar la capacitación en un componente real y efectivo del desarrollo profesional nodocente en la FCA-UNR.

9.4. Impacto percibido de la formación en el funcionamiento institucional

Este eje recupera las valoraciones expresadas por la DGA en la entrevista, las jefaturas en las encuestas y los documentos institucionales, respecto a los efectos que las actividades de formación han tenido en el desempeño del personal y en el funcionamiento cotidiano de las áreas administrativas. Las opiniones relevadas permiten dimensionar de qué manera las instancias formativas, aun cuando han sido discontinuas y no sostenidas por una política estructurada, han generado aportes concretos a la mejora organizacional.

La totalidad de las jefaturas encuestadas (11 de forma total y 2 de manera parcial) manifestó que las instancias de formación tuvieron un efecto positivo en su área, ya sea mejorando la ejecución operativa, la articulación interna o la actitud y compromiso del personal hacia sus tareas. Desde la mirada de la Dirección General de Administración, la formación constituye una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia, reducir errores y optimizar los tiempos de trabajo. Los testimonios de las jefaturas, que identificaron mejoras específicas vinculadas a herramientas digitales como Excel, SIU, en especial SUDOCU, cuya implementación facilitó la digitalización de procesos, la gestión documental y la reducción de tareas innecesarias. Estas transformaciones, documentadas también en los informes institucionales sobre calidad de gestión, evidencian un impacto concreto en la productividad administrativa.

En cuanto a las capacitaciones orientadas al trabajo en equipo, la atención al público y la comunicación organizacional, también se reconocieron efectos positivos. Según lo manifestado en la EDGA, estas instancias promovieron una mayor articulación intersectorial, un mejor clima laboral y el fortalecimiento de habilidades relacionales, fundamentales para una gestión universitaria más humana, colaborativa e inclusiva, que promueva el respeto, la empatía y la cooperación entre todos los integrantes de la comunidad universitaria. Como indicó la jefatura E9: *“... el buen funcionamiento de la oficina ya es suficiente para demostrar que es positivo y también es positivo en ánimo del personal que se siente considerado, más preparado y parte de un equipo”*.

Las formaciones vinculadas a derechos humanos, género y ambiente laboral saludable cobraron especial relevancia, impulsadas por el Área de Género y

Derechos Humanos, la DHSyA, y otras áreas institucionales. Iniciativas como las capacitaciones en Ley Micaela, Ley Yolanda o talleres sobre violencias digitales fueron valoradas tanto por su contenido formativo como por su capacidad de generar reflexión institucional, propiciando espacios de diálogo y sensibilización sobre temáticas que inciden directamente en la vida universitaria. En este sentido, la formación es percibida no sólo como herramienta técnica, sino también como dispositivo de transformación cultural. Al respecto, la DGA sostuvo que:

“...las capacitaciones en Derechos Humanos han tenido un efecto transformador en la comunidad universitaria. Estos cursos han incentivado a muchas personas a expresarse y abordar temas que antes podían resultar tabú o difíciles de tratar. Esta apertura ha contribuido de manera significativa a la lucha contra las desigualdades y la violencia, promoviendo un ambiente de mayor respeto y comprensión.”

Sin embargo, estos impactos positivos están limitados por la falta de mecanismos institucionalizados de seguimiento, evaluación e integración de los aprendizajes generados. Tal como lo señala la DGA y fue reiterado por algunas jefaturas, la inexistencia de indicadores formales de evaluación dificulta medir el impacto real de las capacitaciones en los procesos de gestión. Esta ausencia se articula con la falta de una estructura institucional que registre, sistematice y aproveche los aprendizajes colectivos, lo cual limita su sostenibilidad en el tiempo.

Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, tal como plantean Argyris y Schön (1978), las organizaciones aprenden cuando los conocimientos adquiridos por sus miembros se sistematizan, comparten y traducen en cambios concretos en la práctica institucional. En el caso de la FCA-UNR, aunque las acciones de formación no han sido plenamente institucionalizadas, los efectos positivos percibidos por las jefaturas y la DGA indican una base significativa de experiencias que podrían fortalecerse y consolidarse como parte de un proceso más amplio de aprendizaje colectivo.

Es importante señalar que las jefaturas no manifestaron reclamos respecto a que la capacitación sea considerada en los concursos o ascensos. Esto sugiere que

la formación no es percibida como un requisito excluyente, ni como un factor determinante para la progresión en la carrera administrativa. Sin embargo, esta neutralidad también revela que la capacitación carece de peso como mecanismo de valorización institucional. Como ya se advirtió en capítulos anteriores, ni el Decreto N°366/2006 ni la PR N° 027/2023 establecen un vínculo claro entre formación y movilidad. En consecuencia, aun cuando las capacitaciones produzcan mejoras, su incidencia en el desarrollo profesional es limitada.

En síntesis, las capacitaciones realizadas en el período analizado han generado efectos positivos comprobables, tanto en el plano operativo como en el cultural. Pero su potencial transformador sigue siendo parcial, debido a la falta de planificación, articulación intersectorial y reconocimiento institucional sistemático. Avanzar hacia una política de formación continua, planificada y evaluable permitiría no solo potenciar estos impactos, sino también integrarlos como parte del desarrollo estratégico de la institución y del fortalecimiento profesional del personal docente.

9.5. Vacíos estructurales y propuesta de institucionalización de la formación

El análisis triangulado de documentos institucionales, encuestas a jefaturas y la EDGA revela un diagnóstico compartido: la FCA-UNR carece de una estructura formal que planifique, organice y evalúe las acciones de formación destinadas al personal docente administrativo. Esta carencia no solo representa una limitación operativa, sino que constituye una debilidad estructural, que impide consolidar una política institucional sostenida de desarrollo profesional.

El organigrama institucional aprobado por Resolución N° D-087/2023 no contempla ninguna unidad dedicada específicamente a la capacitación. La Dirección de Personal, si bien tiene a su cargo tareas administrativas como el control de legajos y el registro de antecedentes, no posee competencias explícitas ni recursos asignados para diseñar, coordinar o evaluar acciones formativas. En este contexto, la formación aparece como una responsabilidad difusa, dispersa entre distintas áreas, sin un circuito jerárquico ni funcional definido.

En paralelo, la normativa interna vigente, PR N° 027/2023, no incorpora la capacitación como un componente formal en los procesos de ingreso, evaluación o promoción del personal docente. Aunque el Decreto N° 366/2006 reconoce explícitamente la formación como un derecho y la incluye como criterio dentro de la evaluación de desempeño, esta disposición no ha sido traducida aún en lineamientos institucionales propios de la Facultad. La falta de criterios comunes y sostenidos genera fragmentación, desigualdad en el acceso y escasa articulación entre las acciones desarrolladas.

Actualmente, la oferta formativa depende casi exclusivamente de iniciativas externas (las propuestas por APUR, la ART o la Escuela de Oficios de la UNR), o bien de acciones puntuales impulsadas por algunas áreas internas, como Género y Derechos Humanos, Higiene y Seguridad, la propia DGA o las autoridades. Sin embargo, la falta de una planificación transversal, de un registro unificado y de instancias sistemáticas de evaluación, limita el impacto de estas experiencias en términos institucionales.

En este marco, tanto la DGA como las jefaturas encuestadas, con más del 90 % de coincidencia, señalaron la necesidad de crear un área o equipo específico destinado a la formación del personal docente, con funciones claras de diagnóstico, planificación, coordinación y evaluación. Esta unidad permitiría no solo ordenar la oferta existente, sino también promover una política integral de capacitación, alineada con las prioridades institucionales y con las trayectorias laborales del personal. En palabras de la entrevistada:

“Sí considero que la creación de un equipo dedicado a la planificación, coordinación y evaluación de las actividades de formación para el personal docente sería sumamente beneficioso. Contar con dicho equipo no solo permitiría una organización más eficiente de las capacitaciones, sino que también garantizaría que estas sean accesibles para todo el personal administrativo, sin importar su carga laboral o disponibilidad.”

Desde un enfoque organizacional, esta propuesta encuentra fundamento en los aportes de Mintzberg (1993), quien sostiene que una estructura eficaz debe responder a las funciones reales de la organización. Si la formación es

reconocida como una dimensión estratégica, entonces la estructura institucional debería incluir instancias formales que permitan su planificación, coordinación y evaluación de manera sistemática. En sintonía, Schein (2010) señala que las estructuras organizativas deben ser coherentes con la cultura institucional que se pretende construir. Así, si se aspira a una institución que promueva el aprendizaje continuo, la profesionalización y la equidad, estos principios deben reflejarse también en su diseño organizacional.

La creación de un área, equipo o unidad de formación permitiría:

- Sistematizar el diagnóstico de necesidades formativas de manera periódica.
- Planificar y calendarizar una oferta coherente con los objetivos institucionales.
- Coordinar recursos internos y externos.
- Establecer mecanismos institucionales de registro, seguimiento y evaluación.
- Reconocer formalmente las capacitaciones como antecedentes válidos en concursos y promociones.

Más allá de lo técnico, esta propuesta apunta a transformar la formación nodocente en una política institucional transversal, equitativa y sostenible en el tiempo, que supere la lógica actual de iniciativas aisladas. Contar con una estructura dedicada fortalecería el acceso real al derecho a la capacitación y contribuiría al desarrollo de una gestión universitaria más profesional, inclusiva y orientada al aprendizaje permanente.

A modo de cierre, el análisis integrador realizado ha permitido identificar los principales rasgos, tensiones y desafíos que caracterizan la formación del personal nodocente administrativo en la FCA-UNR entre 2021 y 2024. A través de la triangulación de fuentes, se evidenció:

- una oferta formativa diversa pero desarticulada,
- necesidades formativas reiteradas y poco sistematizadas,
- obstáculos persistentes para el acceso y la participación, y

- un impacto valorado, pero aún limitado por la falta de institucionalización.

Este diagnóstico no solo permite comprender el estado actual de la formación desde una perspectiva crítica y contextualizada, sino que sienta las bases para la formulación de las conclusiones definitivas y recomendaciones estratégicas que serán presentadas en el próximo capítulo.

10. CAPÍTULO 10: Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo tiene como propósito sintetizar los principales hallazgos de la investigación y ofrecer una mirada integrada que articula los distintos niveles de análisis desarrollados a lo largo del trabajo. A partir del diagnóstico construido sobre la formación del personal nodocente administrativo en la FCA-UNR durante el período 2021–2024, se presentan aquí las conclusiones finales del estudio, identificando patrones, problemáticas y oportunidades que atraviesan la dinámica institucional en relación con la capacitación del personal.

Asimismo, se incluyen aportes transferibles a otras unidades académicas o instituciones con características similares, destacando el valor metodológico y analítico del enfoque adoptado. Sobre esta base, se formulan recomendaciones orientadas al fortalecimiento de una política formativa institucional, con criterios de equidad, planificación y sostenibilidad. Finalmente, se reflexiona sobre los límites del estudio y se proponen líneas de investigación futuras que amplíen y profundicen los aspectos abordados.

El capítulo concluye con una reflexión personal sobre el proceso formativo recorrido, desde una perspectiva situada y comprometida con la mejora de las condiciones laborales y profesionales del personal nodocente en el ámbito universitario.

10.1. Conclusiones finales

La presente investigación permitió construir un diagnóstico integral sobre la situación de la formación del personal nodocente administrativo en la FCA-UNR durante el período 2021–2024. Esto se logró a partir de una estrategia metodológica basada en la triangulación de fuentes: el análisis de documentos institucionales, la entrevista a la DGA y las encuestas a jefaturas de las áreas administrativas.

Los hallazgos obtenidos revelaron una oferta formativa diversa en contenidos, modalidades y actores involucrados, que abarca desde cursos y talleres hasta capacitaciones técnicas y carreras universitarias. No obstante, esta oferta se caracteriza por su fragmentación, escasa planificación y formalización institucional, lo que dificulta su reconocimiento como parte de la trayectoria

laboral del personal docente administrativo y reduce su potencial como herramienta de desarrollo profesional.

En segundo lugar, se identificaron necesidades formativas claras y compartidas, centradas especialmente en el manejo de herramientas digitales y tecnológicas, el conocimiento normativo, las habilidades comunicacionales y la atención al público, así como otras temáticas transversales relevantes. Estas necesidades emergen del perfil educativo heterogéneo del plantel, la complejidad de las funciones asignadas y las transformaciones organizacionales actuales. Sin embargo, la ausencia de un mecanismo sistemático de diagnóstico de estas necesidades limita la capacidad de diseñar trayectorias formativas pertinentes, equitativas y articuladas con los objetivos organizacionales.

Asimismo, se relevaron obstáculos significativos que restringen el acceso a la formación, clasificados en estructurales, organizativos y simbólicos y normativos. Entre ellos se destacan: la falta de tiempo disponible para capacitarse; la superposición horaria con las tareas laborales; la localización geográfica de las actividades, con la falta de transporte institucional; la escasa planificación anticipada y sistemática de la oferta, la débil articulación entre formación y carrera administrativa, y la ausencia de incentivos explícitos que refuercen la participación. Estos factores, lejos de ser circunstanciales, reflejan una configuración organizacional que aún no concibe la formación como un derecho garantizado ni como un componente estratégico del funcionamiento universitario.

A pesar de estas limitaciones, los actores consultados valoraron positivamente el impacto de las instancias formativas en el desempeño del personal y en la dinámica organizacional. Se reconocen mejoras en los procesos administrativos, en la apropiación de herramientas digitales, en la comunicación entre sectores y en el fortalecimiento del clima laboral. También se reconocen aportes significativos en temáticas transversales como género, derechos humanos y salud laboral. Estas percepciones evidencian el potencial transformador de la formación, aún en un contexto de debilidad estructural.

Por último, se identificó un consenso transversal en torno a la necesidad de crear un área, unidad o equipo específico encargado de planificar, gestionar, coordinar y evaluar las acciones de formación del personal docente. Esta demanda,

emergente de los tres análisis realizados, reafirma la importancia de avanzar hacia la institucionalización de la capacitación como política pública universitaria. La creación de una estructura de estas características permitiría avanzar hacia un modelo de formación continua, sistemática y alineada con los principios de equidad, profesionalización y mejora continua que promueve la universidad pública.

10.2. Contribuciones transferibles a otros contextos

Los resultados expuestos refieren específicamente al caso de la FCA-UNR. No obstante, el análisis busca contribuir al desarrollo de líneas de acción institucional que favorezcan el fortalecimiento de las capacidades del personal docente administrativo, y al mismo tiempo ofrecer insumos valiosos para el debate académico y profesional en otras unidades o universidades con estructuras similares.

La estrategia metodológica adoptada —centrada en la triangulación de fuentes normativas, organizativas y experienciales— constituye una herramienta que puede ser aplicada en otros estudios que busquen evaluar o revisar sus políticas de capacitación. Los problemas identificados, tales como la falta de articulación o acceso y la ausencia de planificación, se presentarse en distintas instituciones del ámbito público y universitario. Esto otorga vigencia y proyección a los aportes de este trabajo más allá del caso particular analizado.

10.3. Recomendaciones derivadas de los hallazgos

A partir del análisis realizado, se proponen una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de una política institucional de formación del personal docente administrativo en la FCA-UNR. Estas propuestas surgen de un enfoque crítico y contextualizado, y buscan superar las limitaciones estructurales, organizativas y simbólicas y normativas identificadas durante la investigación:

- **Crear un área o unidad específica de formación docente**, con funciones formales asignadas y recursos para su implementación. Esta unidad debería asumir responsabilidades en el diagnóstico de necesidades, la planificación, la gestión, la coordinación y la evaluación

de las acciones formativas, con el objetivo de consolidar una política institucional sostenida.

- **Diseñar un plan integral de formación anual**, que parta de un diagnóstico participativo de necesidades y contemple cronogramas anticipados, facilitando una programación eficiente, articulada y accesible para todo el personal nodocente.
- **Garantizar condiciones equitativas de acceso a la capacitación**, promoviendo que las actividades se desarrollen dentro del horario laboral y que se contemplen licencias o permisos específicos para la participación. Asimismo, se sugiere incorporar recursos logísticos, como el transporte institucional, cuando corresponda, y establecer criterios claros para la inscripción, el registro en los legajos, la evaluación de resultados y el seguimiento del impacto formativo.
- **Incorporar la formación como antecedente en los procesos de carrera administrativa y evaluación de desempeño**, asegurando su valoración en concursos, promociones por vacancia y como un antecedente laboral relevante.
- **Promover una cultura institucional que valore el aprendizaje continuo**, a través del compromiso institucional de las autoridades, articulando recursos con otros actores internos y externos y reconociendo los saberes adquiridos por el personal nodocente administrativo.

Estas recomendaciones no constituyen un plan de acción cerrado, pero ofrecen las bases para el diseño de políticas institucionales más inclusivas, sostenidas y orientadas al desarrollo profesional. Avanzar en esta dirección implicaría transformar la formación, reconociendo al personal nodocente como actor clave en la calidad y la eficiencia de la gestión universitaria.

10.4. Límites del estudio y proyecciones futuras

El estudio delimitó su alcance al análisis de la formación del personal nodocente administrativo de la FCA-UNR en el periodo 2021-2024, a partir de fuentes institucionales: documentos oficiales, encuesta a jefaturas administrativas y una

entrevista a la DGA. En esta definición metodológica radican los principales límites del trabajo.

No se incluyeron entrevistas o encuestas directas al personal docente de los tramos inicial e intermedio. Este recorte fue deliberado, en función de los objetivos exploratorios y de factibilidad de estudio, pero abre una línea de investigación futura especialmente valiosa para completar la mirada institucional con la experiencia del propio personal.

Asimismo, el estudio no abordó la evaluación del impacto de las instancias de capacitación sobre indicadores objetivos de desempeño institucional. Explorar esta relación —entre formación, desempeño laboral y resultados organizacionales— constituiría una segunda etapa de investigación valiosa, tanto para la producción académica como para la mejora de la gestión universitaria basada en evidencia.

Estas líneas proyectivas serán consideradas en futuras instancias de formación e investigación, particularmente en el marco de la Maestría en Política y Gestión de Educación Superior, donde se espera incorporar nuevas herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas que permitan ampliar en el análisis del desarrollo profesional del personal docente administrativo y su articulación con los procesos de cambio institucional en el sistema universitario público.

10.5. Aportes personales y formativos de la investigación

Desde una perspectiva personal y profesional, esta investigación representó una experiencia formativa profundamente enriquecedora. Me permitió desarrollar competencias en investigación, análisis crítico y escritura académica, al tiempo que fortaleció mi comprensión sobre las dinámicas institucionales de la Facultad de Ciencias Agrarias, espacio al que pertenezco y en el que desempeño mi tarea cotidiana.

La elaboración de este trabajo final se enmarca en el trayecto cursado de la Especialización en Política y Gestión de Educación Superior, formación que aportó herramientas teóricas y metodológicas valiosas para el análisis crítico del sistema universitario, sus marcos normativos, actores, tensiones y desafíos. El

Taller de Trabajo Final fue una instancia clave para la consolidación de este recorrido.

La investigación reafirmó mi compromiso con la defensa y el fortalecimiento de la universidad pública, y en particular con la valorización del personal docente como actor estratégico en el funcionamiento cotidiano de las instituciones. A través del abordaje sistemático de una problemática que atraviesa de forma directa al agrupamiento administrativo, pude profundizar en las condiciones laborales, formativas y organizativas que hacen posible su desarrollo profesional.

Lejos de constituir un cierre, este trabajo representa para mí el inicio de un camino de producción, participación e intervención comprometida, orientado a mejorar las políticas de formación y las condiciones laborales del personal docente administrativo. En este sentido, el trabajo realizado no solo ha sido un aporte académico, sino también una instancia de crecimiento profesional, político y ético, profundamente vinculada con el campo en el que deseo continuar desarrollándome.

11. Bibliografía

- Ainscow, M.** (2001). *Desarrollo de escuelas inclusivas*. Narcea.
- Argyris, C., & Schön, D.** (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barnard, C. I.** (1938). *Las funciones del ejecutivo* (reimp. 1991). Fondo de Cultura Económica.
- Becker, G. S.** (1983). *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I.** (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Collado, P.** (2012, septiembre). *Gestión universitaria y personal administrativo: hacia una nueva valorización del trabajo nodocente*. Ponencia presentada en las II Jornadas Nacionales Nodocentes de Universidades Nacionales, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.
- Covey, S. R.** (2007). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas sobre el desarrollo del carácter personal* (20.^a ed.). Paidós.
- Creswell, J. W.** (2012). *Diseño de investigación: Enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto* (3.^a ed.). México: Editorial Limusa.
- Denzin, N. K.** (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F.** (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma
- Eraut, M.** (2004). *Informal learning in the workplace*. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273
- Etkin, J.** (2000). *La organización eficaz: enfoque sistémico contextual*. McGraw-Hill.
- Freire, P.** (1997). *Pedagogía de la esperanza: Un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.** (2006). *Metodología de la investigación (4a ed.)*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F.** (1972). *La motivación hacia el trabajo*. Editorial Edhasa.
- Hintze, A.** (2004). *Estado y clases ocupacionales: Una mirada sobre el empleo público en la Argentina*. FLACSO
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K.** (2001). *El trabajo en equipo: La sabiduría de los equipos*. Editorial Granica. (Obra original publicada en 1993)
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D.** (2006). *Cómo evaluar programas de formación: Los cuatro niveles (3.ª ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Knowles, M. S.** (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. México: Universidad Iberoamericana.
- Kolb, D. A.** (2015). *Aprendizaje experiencial: La experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. Pearson Educación
- Kosutic, D.** (2023). *Siete pasos para implementar políticas y procedimientos*. En Advisera. <https://advisera.com/27001academy/es/knowledgebase/siete-pasos-para-implementar-politicas-y-procedimientos/>
- Lemaitre, M. J.** (2004). *Gestión universitaria: El camino hacia la calidad*. UNESCO.
- Lemaitre, M. J.** (2012). *La evaluación institucional y los desafíos de la gestión en las universidades*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 3(1), 17–27.
- Lewin, K.** (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Mintzberg, H.** (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H.** (1993). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- Mollis, M.** (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* Buenos Aires: CLACSO.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999).** *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.* Oxford University Press.
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981).** *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación.* *Revista Mexicana de Sociología*, 43(4), 1325–1348.
- Páez, D. (2010).** *Educación, trabajo y desarrollo institucional: la formación permanente del personal administrativo universitario.* *Revista de Educación y Pedagogía*, 22(59), 99–112.
- Repetto Talavera, E. y Pérez González, J. C. (2007)** *Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas.* *Revista Europea de Formación Profesional*, (40), 92-111.
- Robbins, S. P. (2004).** *Diseño organizacional y teoría administrativa.* Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017).** *Comportamiento organizacional (17.ª ed.).* Pearson.
- Roth, A. (2002).** *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación.* Bogotá: Alfaomega.
- Schein, E. H. (2010).** *La cultura empresarial y el liderazgo (4.ª ed.).* Barcelona: Granica.
- Schön, D. A. (1998).** *El profesional reflexivo: Cómo piensan los profesionales cuando actúan.* Paidós.
- Schumpeter, J. A. (2015).** *Capitalismo, socialismo y democracia.* Página Indómita
- Sousa Santos, B. (2005).** *La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad.* CLACSO.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993).** *Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior.* Ediciones Norma.

- Tenti Fanfani, E.** (2007). *La formación del personal administrativo en el ámbito educativo: Un componente clave para la gestión institucional*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42(4), 99–113.
- Tünnermann Bernheim, C.** (2008). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. UNESCO–IESALC.
- Tünnermann Bernheim, C.** (2007). *La educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. *Revista REDES*, 4, 9–29.
- Weber, M.** (2002). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (J. Ramos, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922).

12. Anexos

Anexo 1: Gobierno de la Nación Argentina - Decreto N.º 366/2006. *Convenio Colectivo de Trabajo para el personal nodocente de las Universidades Nacionales de Argentina.* Boletín Oficial de la República Argentina.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-366-2006-115242/texto>

Anexo 2: Providencia Resolutiva N° 027/2023: Pautas para la cobertura de vacantes

<https://drive.google.com/file/d/1pzw-UjO0HJY3f2V1uzVX0ONXyQMR6n5z/view?usp=sharing>

Anexo 3: Resolución N° D-087/2023: Organigrama FCA-UNR

https://drive.google.com/file/d/1k97Qh9Ux74_skjZNyUamBgRjSPwitewj/view?usp=sharing

Anexo 4: Encuestas a las jefaturas de áreas

<https://drive.google.com/file/d/1ld96qwfti8w6yn1Fkn3ksXFJiEflbDL2/view?usp=sharing>

Anexo 5: Entrevista a la DGA

https://drive.google.com/file/d/1aAGkGdFleX6L1bjEX0wIW_ou8LsuVHAc/view?usp=sharing

Anexo 6: Resoluciones de Capacitaciones

https://drive.google.com/file/d/11aWNqzT_JiSNo8bnyyB-i-sKsU7IvMyp/view?usp=sharing

Anexo 7: Tabla de capacitaciones

https://drive.google.com/file/d/1Jxq5ewD0QC8qya1mE5macDIqn_PSNase/view?usp=sharing

13. Apéndice

Apéndice 1: Cuadro resultado de encuesta:

https://drive.google.com/file/d/1GzUhLb4nVavrx_9OpIDSqMDj0HUfmVwB/view?usp=drive_link