Nexus Interdisciplinaris
Revista Multidisciplinar de Difusión de Investigación y Ciencia

ISSN: 3072-9076

Sapientia sine finibus.
Saber sin fronteras.

El personal Nodocente en la Universidad de Buenos Aires: aportes a la gestión universitaria y a la calidad educativa desde una revisión integrativa de la literatura

Non-teaching staff at the University of Buenos Aires: contributions to university management and educational quality from an integrative literature review

Autor/a
Leandro Guerschberg
Universidad Nacional de José C. Paz, Provincia de Buenos Aires - Argentina
Leandro.guerschberg@docentes.unpaz.edu.ar
ORCID https://orcid.org/0009-0005-9286-6358

DOI: 10.5281/zenodo.22945024

Resumen

El presente artículo analiza el rol del personal Nodocente de la Universidad de Buenos Aires (UBA) como componente de la gestión universitaria y como factor potencialmente contribuyente a la calidad educativa. Mediante una revisión integrativa de la literatura, que combina estudios académicos empíricos y documentales, marcos teóricos clásicos de la teoría de las organizaciones y de la calidad, y normativa y documentación institucional del sistema universitario argentino, se examinaron fuentes publicadas principalmente entre 2018 y 2025, complementadas con antecedentes teóricos anteriores. Los hallazgos permiten identificar tres dimensiones de análisis: la eficiencia administrativa y operativa, el apoyo directo a la experiencia estudiantil y la retención, y la influencia de las políticas de profesionalización y los derechos laborales en el desempeño institucional. La evidencia revisada sugiere que el personal Nodocente no cumple funciones meramente auxiliares, sino que puede describirse como tejido conectivo de la estructura organizacional universitaria; sin embargo, la literatura disponible permite argumentar mecanismos plausibles de contribución antes que demostrar de manera concluyente un impacto causal sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje, dada la escasez de investigación empírica específica sobre este colectivo en la UBA. El artículo concluye con recomendaciones para el fortalecimiento de

ISSN: 3072-9076

políticas de capacitación continua y condiciones laborales que aseguren la sostenibilidad de su contribución.

Palabras clave: personal Nodocente; UBA; gestión universitaria; calidad educativa; profesionalización; educación superior argentina

Abstract

This article examines the role of non-teaching staff at the University of Buenos Aires (UBA) as a component of university management and as a factor potentially contributing to educational quality. Through an integrative literature review that combines empirical and documentary academic studies, classic theoretical frameworks from organizational and quality theory, and normative and institutional documentation from the Argentine university system, sources published mainly between 2018 and 2025 were examined, complemented by earlier theoretical background. The findings identify three dimensions of analysis: administrative and operational efficiency, direct support for the student experience and retention, and the influence of professionalization policies and labour rights on institutional performance. The evidence reviewed suggests that non-teaching staff do not fulfil merely auxiliary functions, but can be described as the connective tissue of the university's organizational structure; however, the available literature supports plausible mechanisms of contribution rather than conclusive proof of a causal impact on teaching-learning processes, given the scarcity of empirical research specifically focused on this group at UBA. The article concludes with recommendations for strengthening continuous training policies and working conditions that ensure the sustainability of their contribution.

Keywords: non-teaching staff; UBA; university management; educational quality; professionalization; Argentine higher education

ISSN: 3072-9076

1.- Introducción

La Universidad de Buenos Aires (UBA) es una de las instituciones educativas más complejas y emblemáticas de América Latina. Con una comunidad que supera los 300.000 estudiantes, trece facultades y múltiples institutos de investigación, su funcionamiento cotidiano depende de una articulación organizacional que trasciende ampliamente el vínculo entre docentes y estudiantes. En ese entramado, el personal Nodocente (integrado por trabajadores administrativos, técnicos, de mantenimiento, de apoyo académico y de atención al estudiante) ocupa un lugar que la producción académica específicamente centrada en este colectivo aborda todavía de manera comparativamente limitada.

La investigación sobre gestión universitaria en América Latina ha prestado atención preferente a los docentes e investigadores como actores clave de la calidad institucional (Acosta-Silva, Ganga-Contreras & Rama-Vitale, 2021; Castillo & Ganga, 2021). Estos trabajos, de carácter teórico y documental, no tienen por objeto de estudio específico al personal Nodocente ni a los procesos de soporte como variable empírica, pero permiten situar conceptualmente la pregunta de este artículo: ¿qué lugar ocupan los trabajadores de apoyo en una gestión universitaria que se piensa, cada vez más, como una responsabilidad compartida entre múltiples actores? Como plantea Mintzberg (1979) en su caracterización de la burocracia profesional, la eficiencia de una institución como la universidad no depende únicamente del trabajo de su núcleo operativo (en este caso, docente e investigador), sino también de la calidad de sus componentes de soporte y coordinación (staff de apoyo).

En Argentina, el marco normativo del sector Nodocente está regulado por el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales, homologado por el Decreto 366/2006 (Poder Ejecutivo Nacional, 2006), que establece

ISSN: 3072-9076

derechos laborales fundamentales (estabilidad, licencias, condiciones de higiene y seguridad) y abre canales de capacitación continua. En la UBA específicamente, la Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires (APUBA) ha impulsado, junto con la Secretaría de Asuntos Académicos del Rectorado, programas de formación especializada dirigidos al personal Nodocente: la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU), creada en 2005 (Resolución CS N.º 6149/05; Universidad de Buenos Aires, 2005), y la Licenciatura en Gestión Universitaria (LIGU), cuyo plan de estudios fue aprobado en 2017 (Resolución CS N.º 7804/17; Universidad de Buenos Aires, 2017), con participación institucional de APUBA en su Consejo Académico. Ambas iniciativas representan avances concretos hacia la profesionalización del sector.

El presente artículo se propone analizar la contribución del personal Nodocente a la gestión universitaria y a la calidad educativa de la UBA, a partir de una revisión integrativa de la literatura que combina evidencia empírica, marcos teóricos y documentación normativa e institucional. La relevancia de esta investigación radica tanto en su valor académico (al aportar una perspectiva subrepresentada sobre la calidad institucional) como en su dimensión política, al sentar bases para el diseño de políticas de desarrollo profesional más sólidas e inclusivas. Cabe aclarar desde el inicio que, tal como se detalla en el apartado metodológico, la evidencia empírica localizada sobre este colectivo específicamente en la UBA es escasa; por ello, el artículo se construye como un análisis conceptual e integrativo situado en la UBA, y no como una demostración empírica cerrada de efectos causales producidos por su personal Nodocente.

2.- Objetivos del estudio

ISSN: 3072-9076

El objetivo general de este artículo es analizar la contribución del personal Nodocente en la Universidad de Buenos Aires, examinando su relación con la gestión universitaria y con la calidad educativa a partir de la literatura disponible.

De manera específica, el estudio se propone:

1. Evaluar el rol del personal Nodocente en la eficiencia administrativa y en la gestión operativa de la UBA, identificando las áreas en las que su trabajo es relevante para el funcionamiento de la universidad.

2. Analizar la contribución del personal Nodocente a la calidad educativa, explorando cómo su labor puede facilitar el desarrollo de un ambiente adecuado para la enseñanza y el aprendizaje.

3. Examinar la influencia de las políticas de profesionalización y de los derechos laborales en el desempeño y en la integración del personal Nodocente en la cultura organizacional de la UBA.

3.- Marco Teórico

3.1 La Burocracia Profesional y el Rol del Personal de Soporte

El análisis del personal Nodocente en contextos universitarios requiere un marco teórico que contemple la complejidad organizacional de estas instituciones. Mintzberg (1979), en su síntesis sobre la estructuración de las organizaciones, caracteriza a instituciones como la universidad como burocracias profesionales: organizaciones que se sostienen no solo sobre el trabajo especializado de su núcleo operativo, sino sobre la capacidad de coordinación de un conjunto de unidades de apoyo, el staff de apoyo (support staff), que operan con una lógica administrativa propia, distinta de la del núcleo profesional. Esta configuración depende

ISSN: 3072-9076

de personal capaz de gestionar procesos con un alto grado de autonomía operativa, lo que convierte al personal Nodocente en un actor relevante para la autogestión institucional cotidiana.

Esta perspectiva se complementa con los aportes de la Teoría de la Calidad Total desarrollada por Deming (1982), quien sostiene que todos los miembros de una organización, incluidos quienes no participan directamente en la producción del servicio principal, inciden en la calidad final de este. Se trata de una traslación conceptual (y no de un hallazgo empírico de Deming sobre instituciones universitarias), pero resulta una lente analítica útil: aplicada al contexto educativo, esta perspectiva permite argumentar que la calidad de la experiencia universitaria no puede pensarse de manera aislada de la calidad de los procesos administrativos, técnicos y de apoyo que la sostienen.

Por otro lado, la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) señala que la satisfacción laboral de los trabajadores, vinculada a condiciones de reconocimiento, crecimiento profesional y entorno laboral adecuado, opera como factor motivador del compromiso y el desempeño. Sin llegar a demostrar un impacto directo y automático de la satisfacción sobre la productividad (una simplificación causal que conviene evitar), este marco resulta pertinente para pensar las condiciones que inciden en la calidad del trabajo del personal Nodocente.

3.2 Gobernanza Universitaria e Inclusión Organizacional

La gobernanza universitaria en Argentina ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas. Acosta-Silva et al. (2021), en su revisión teórico-documental de los enfoques conceptuales de gobernanza universitaria en América Latina, plantean que una gestión institucional efectiva requiere integrar a todos los actores que componen la

ISSN: 3072-9076

comunidad universitaria, lo que abre conceptualmente la puerta a considerar al personal no docente como parte de la estructura de decisión y coordinación, aunque el trabajo no estudia empíricamente al personal Nodocente ni a los procesos de soporte como variable específica. Castillo y Ganga (2021), en su análisis documental de la gobernanza desde la perspectiva de la Ley de Educación Superior argentina (Ley 24.521), subrayan que la eficacia del gobierno universitario depende de la calidad de sus procesos administrativos y de sus marcos normativos; su trabajo aporta el marco legal argentino de la gobernanza universitaria, más que una demostración específica sobre la cohesión de los equipos de trabajo en todos los niveles.

Esta visión conceptual encuentra un correlato empírico parcial en los hallazgos de Avenali, Daraio y Wolszczak-Derlacz (2023), quienes analizaron cuantitativamente un panel de universidades europeas y estadounidenses (2011–2017) y hallaron que la proporción de personal no académico respecto del total de personal está asociada al tamaño, el prestigio y la estructura financiera de las instituciones. Es importante precisar el alcance de este hallazgo: el estudio identifica determinantes de la proporción de personal no académico, no mide directamente la "calidad" de ese personal ni demuestra una relación causal entre su presencia y el rendimiento institucional. Sus resultados sugieren, de manera plausible, que instituciones grandes y complejas como la UBA requieren estructuralmente una proporción relevante de personal de apoyo para sostener su operatividad, pero esa lectura constituye una extensión razonada del hallazgo original más que una demostración directa de este.

3.3 Retención Estudiantil y Apoyo Institucional

La relación entre los servicios de apoyo institucional y la permanencia de los estudiantes en la universidad es un eje relevante de la investigación sobre calidad educativa en América Latina. Celada (2020), en una revisión bibliográfica y de datos secundarios sobre las causas

ISSN: 3072-9076

de deserción universitaria en Argentina, identifica entre los factores institucionales que contribuyen a la permanencia estudiantil la disponibilidad de tutorías y becas, el acceso oportuno a información académica, el acompañamiento durante los trámites universitarios y la adaptación institucional al ingresante.

Es necesario distinguir con precisión tres planos en la lectura de esta fuente. En primer lugar, la evidencia que aporta Celada (2020): la disponibilidad de acompañamiento, información y trámites ágiles se asocia, en la literatura sobre deserción, con una mayor permanencia estudiantil. En segundo lugar, la interpretación que propone este artículo: buena parte de esos servicios de acompañamiento, información y gestión de trámites son provistos cotidianamente por personal Nodocente en departamentos de alumnos, secretarías y servicios de bienestar. En tercer lugar, y de manera explícita, la hipótesis específica que se deriva de ambos puntos (que la calidad del trabajo Nodocente incide en la permanencia estudiantil) es una construcción razonable de este artículo, no un hallazgo demostrado por Celada (2020), cuyo estudio no mide la calidad del desempeño Nodocente como variable. La deserción universitaria en Argentina presenta, en cualquier caso, tasas preocupantes, con estimaciones que ubican el abandono en niveles superiores al 50% en algunas carreras (Celada, 2020), lo que subraya la relevancia de investigar esta hipótesis empíricamente en trabajos futuros.

3.4 Condiciones Laborales y Bienestar del Personal

El bienestar y las condiciones laborales del personal universitario tienen, según la literatura sobre satisfacción laboral y desempeño, incidencia sobre la calidad de los servicios que se prestan. Vargas Rubilar y Oros (2021) realizaron un estudio empírico cuantitativo transversal sobre estrés y burnout en una muestra de 9.058 docentes argentinos durante la pandemia de COVID-19, y encontraron que más del 60% del personal reportó niveles de estrés altos o

ISSN: 3072-9076

moderadamente altos, y que la sobrecarga laboral y la falta de recursos fueron los principales desencadenantes del burnout.

Es importante señalar que este estudio fue realizado exclusivamente con personal docente y, por lo tanto, sus resultados no pueden generalizarse sin más al personal Nodocente, cuyas condiciones de trabajo, tareas y exposición a factores de estrés difieren en aspectos relevantes de las del personal docente. Aun así, sus hallazgos permiten señalar la conveniencia de investigar específicamente en el colectivo Nodocente la relación entre sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos y bienestar, particularmente en contextos de restricción presupuestaria del sistema universitario nacional, sobre cuya magnitud reciente esta revisión no incorpora una fuente académica arbitrada.

4.- Metodología

4.1 Diseño del estudio

Este artículo adopta el diseño de una revisión integrativa de la literatura. Se optó deliberadamente por esta denominación (en lugar de "revisión sistemática PRISMA", como se rotuló en una versión previa de este trabajo) porque describe con mayor precisión el material efectivamente reunido: un conjunto heterogéneo que combina estudios académicos empíricos, análisis teórico-documentales, marcos teóricos clásicos de la teoría de las organizaciones y de la calidad, y normativa y documentación institucional del sistema universitario argentino. Una revisión sistemática en sentido estricto, siguiendo las directrices PRISMA 2020, exige que el corpus de estudios incluidos provenga íntegramente del proceso de búsqueda documentado y que se reporten con nivel de detalle reproducible las fechas y ecuaciones de búsqueda por base, los procedimientos de extracción de datos y un diagrama de flujo con las razones de exclusión en cada etapa. Dado que buena parte del material de este artículo (los marcos teóricos clásicos y la documentación normativa e institucional) fue

ISSN: 3072-9076

incorporado mediante búsqueda dirigida y no mediante el protocolo de búsqueda sistemática en bases académicas, el diseño de revisión integrativa resulta la etiqueta metodológicamente honesta para este trabajo, y es además la que mejor se adapta a un objeto de estudio (el personal Nodocente universitario) sobre el que la evidencia empírica específica es todavía escasa.

4.2 Objetivo de la revisión

El objetivo de la revisión integrativa fue identificar y analizar publicaciones académicas, marcos teóricos y fuentes normativas e institucionales que permitieran abordar: (a) el rol del personal no docente o de apoyo en universidades; (b) la relación entre gestión universitaria, condiciones laborales y calidad educativa; y (c) la retención estudiantil y el apoyo institucional en el contexto latinoamericano y argentino.

4.3 Proceso de búsqueda y selección de la literatura académica

Para el componente académico de la revisión (estudios empíricos y documentales publicados en revistas arbitradas) se siguió un procedimiento estructurado de búsqueda y selección, sin que ello implique una revisión sistemática PRISMA completa en el sentido señalado en el apartado 4.1.

Etapa 1, Identificación. Se realizaron búsquedas en las bases de datos Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO, Redalyc y repositorios institucionales argentinos, utilizando las palabras clave: "personal Nodocente universidades", "non-academic staff higher education", "gestión universitaria calidad educativa", "university governance Latin America", "retención estudiantil apoyo institucional Argentina", "condiciones laborales personal universitario", "profesionalización personal administrativo educación superior". Esta fase arrojó un total inicial de 148 registros, correspondientes al período 2018–2025.

ISSN: 3072-9076

Etapa 2, Selección. Se revisaron títulos y resúmenes para evaluar la relevancia respecto de los objetivos del estudio, aplicando como criterios de inclusión: (a) publicación en revistas académicas revisadas por pares; (b) abordaje de personal de apoyo, gestión universitaria o calidad en educación superior; (c) publicación entre 2018 y 2025; (d) acceso completo al texto. Se descartaron publicaciones sin revisión por pares y estudios sin relación con los objetivos. Esta etapa redujo la muestra a 52 artículos.

Etapa 3, Evaluación de elegibilidad. Se realizó una revisión exhaustiva de los 52 artículos, evaluando la calidad metodológica, la relevancia de los hallazgos y la verificabilidad de los datos. Se excluyeron estudios con limitaciones metodológicas significativas o cuyos datos no podían ser contrastados. Quedaron 22 artículos como elegibles.

Etapa 4, Retención final. De los 22 artículos elegibles, se retuvieron como fuentes académicas centrales cinco publicaciones que cumplieron criterios de calidad, pertinencia y verificabilidad: un estudio empírico sobre determinantes del personal no académico en instituciones de educación superior (Avenali et al., 2023); dos análisis teórico-documentales sobre gobernanza universitaria (Acosta-Silva et al., 2021; Castillo & Ganga, 2021); una revisión bibliográfica sobre deserción y retención estudiantil (Celada, 2020); y un estudio empírico sobre estrés y burnout en personal educativo, referido exclusivamente a docentes y retenido de manera excepcional y explícita como evidencia indirecta sobre un colectivo adyacente, dada la escasez de estudios específicos sobre el personal Nodocente (Vargas Rubilar & Oros, 2021). Estas cinco fuentes académicas se complementaron (no mediante el proceso de búsqueda sistemática anterior, sino mediante búsqueda dirigida) con tres marcos teóricos clásicos de la teoría de las organizaciones y de la calidad (Mintzberg, 1979; Deming, 1982; Herzberg, 1966) y con documentación normativa e institucional del sistema universitario argentino, detallada en la Tabla 1.

ISSN: 3072-9076

4.4 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión (componente académico): publicaciones en revistas indexadas revisadas por pares; estudios en español o inglés; período 2018–2025; abordaje de personal no docente, gestión universitaria, calidad educativa o retención estudiantil en contextos de educación superior; disponibilidad de texto completo.

Criterios de exclusión: publicaciones sin arbitraje académico; artículos no localizables en bases de datos verificables; estudios con muestras no representativas sin análisis metodológico explícito. Se aplicó una excepción documentada al criterio de exclusión de estudios centrados exclusivamente en personal docente en el caso de Vargas Rubilar y Oros (2021), retenido deliberadamente como evidencia indirecta sobre un colectivo adyacente ante la escasez de estudios específicos sobre estrés y burnout en personal Nodocente; sus resultados se presentan en este artículo sin extrapolarlos directamente a dicho colectivo (véase apartado 3.4).

4.5 Análisis de datos

El análisis de las fuentes incluidas adoptó un enfoque temático agrupado en torno a tres categorías: (1) gestión operativa y eficiencia administrativa; (2) calidad educativa y experiencia estudiantil; y (3) profesionalización, condiciones laborales y cultura organizacional. Cada categoría fue analizada comparativamente entre las fuentes, identificando convergencias, tensiones y vacíos en la evidencia disponible. Para cada fuente se distinguió explícitamente su naturaleza (estudio empírico, análisis teórico-documental, marco teórico clásico o documento normativo/institucional) con el fin de evitar homologar su estatuto probatorio, tal como se refleja en la Tabla 1.

ISSN: 3072-9076

Tabla 1. *Síntesis de fuentes utilizadas: contribución del personal Nodocente a la gestión universitaria y a la calidad educativa*

N°	Autor/es y año	Fuente / Revista	Tipo de fuente	Dimensión abordada	Hallazgo principal	Relevancia para el personal Nodocente UBA
1	Avenali, Daraio & Wolszczak-Derlacz (2023)	Higher Education, 85(1), 55–83. DOI: 10.1007/s10734-022-00819-7	Estudio empírico (análisis cuantitativo de panel, universidades de Europa y EE.UU., 2011–2017)	Gestión operativa y eficiencia administrativa	La proporción de personal no académico se asocia con el tamaño, el prestigio y la estructura financiera institucional.	Sugiere que instituciones grandes y complejas como la UBA requieren estructuralmente una proporción relevante de personal Nodocente bien gestionado (lectura extendida, no hallazgo directo del estudio).
2	Acosta-Silva, Ganga-Contreras & Rama-Vitale (2021)	Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12(33), 3–17. DOI: 10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854	Revisión teórico-documental (contexto latinoamericano)	Gobernanza universitaria y cultura organizacional	La gobernanza eficaz requiere integrar a todos los actores de la comunidad institucional; no estudia empíricamente al personal Nodocente.	Aporta el marco conceptual de gobernanza que permite posicionar al personal Nodocente como actor institucional.
3	Castillo & Ganga (2021)	Revista Cubana de Educación Superior, 40(2). SciELO Cuba.	Análisis documental (Ley de Educación Superior argentina, Ley 24.521)	Gobernanza universitaria y marco normativo argentino	La eficacia del gobierno universitario depende de sus procesos administrativos y de su marco normativo.	Contextualiza la función Nodocente dentro del marco legal argentino; no mide directamente cohesión de equipos.
4	Celada (2020)	Revista Científica de UCES, 25(2), 33–54.	Revisión bibliográfica y datos secundarios (Argentina)	Retención estudiantil y apoyo institucional	Identifica factores institucionales de deserción: falta de acompañamiento administrativo y acceso a	Permite plantear como hipótesis (no como hallazgo del estudio) un vínculo entre calidad del trabajo Nodocente y permanencia estudiantil.

ISSN: 3072-9076

N°	Autor/es y año	Fuente / Revista	Tipo de fuente	Dimensión abordada	Hallazgo principal	Relevancia para el personal Nodocente UBA
					información oportuna.	
5	Vargas Rubilar & Oros (2021)	Frontiers in Psychology, 12, 756007. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.756007	Estudio empírico (transversal, muestra de 9.058 docentes argentinos)	Condiciones laborales, estrés y bienestar del personal educativo	Más del 60% del personal reportó estrés alto o moderadamente alto; la sobrecarga y la falta de recursos son los principales desencadenantes del burnout.	Estudio realizado exclusivamente con docentes; sus resultados no se extrapolan al personal Nodocente, pero motivan investigar la misma pregunta en ese colectivo.
6	Mintzberg (1979)	The Structuring of Organizations. Prentice-Hall.	Marco teórico clásico (teoría de las organizaciones)	Estructura organizacional y rol del staff de apoyo	En la burocracia profesional, la coordinación no puede supervisarse de manera centralizada; requiere personal de apoyo autónomo y competente.	Fundamenta teóricamente por qué la UBA depende de personal Nodocente capacitado para la autogestión de procesos.
7	Deming (1982)	Quality, Productivity, and Competitive Position. MIT CAES.	Marco teórico clásico (aplicación conceptual a organizaciones)	Calidad educativa como responsabilidad colectiva	Todos los integrantes de una organización inciden en la calidad del servicio final, incluso quienes no participan directamente en su producción.	Legitima conceptualmente la inclusión del personal Nodocente como variable de calidad educativa, sin ser evidencia empírica sobre universidades.

ISSN: 3072-9076

N°	Autor/es y año	Fuente / Revista	Tipo de fuente	Dimensión abordada	Hallazgo principal	Relevancia para el personal Nodocente UBA
8	Herzberg (1966)	Work and the Nature of Man. The World Publishing Co.	Marco teórico clásico (teoría motivacional)	Condiciones laborales, motivación y productividad	La satisfacción laboral vinculada a reconocimiento y desarrollo profesional opera como factor motivador del compromiso.	Sustenta conceptualmente la relación entre programas de profesionalización Nodocente y satisfacción laboral, sin implicar impacto causal directo y automático.
9	Poder Ejecutivo Nacional (2006)	Decreto 366/2006. Convenio Colectivo de Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina.	Documento normativo nacional	Derechos laborales y profesionalización	Establece estándares de estabilidad laboral, licencias y capacitación continua para el personal Nodocente universitario en Argentina.	Define el piso de derechos sobre el que se construyen las políticas de desarrollo profesional del sector en la UBA y todas las universidades nacionales.
10	Universidad de Buenos Aires (2005)	Resolución (CS) N.º 6149/05.	Documento normativo institucional (UBA)	Profesionalización del personal Nodocente	Crea la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU), a partir de un proyecto conjunto de la Secretaría de Asuntos Académicos y APUBA.	Fuente primaria y verificable sobre el origen institucional de la TAGU, en reemplazo de la atribución incorrecta a "Ministerio de Educación (2006)".
11	Universidad de Buenos Aires (2017)	Resolución (CS) N.º 7804/17.	Documento normativo institucional (UBA)	Profesionalización del personal Nodocente	Aprueba el plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Universitaria (LIGU), con participación de APUBA en	Fuente primaria y verificable sobre el origen institucional de la LIGU.

N°	Autor/es y año	Fuente / Revista	Tipo de fuente	Dimensión abordada	Hallazgo principal	Relevancia para el personal Nodocente UBA
					su Consejo Académico.	
12	Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires, APUBA (s.f.)	Sitio institucional. https://www.apuba.org.ar	Fuente institucional (sitio web)	Condiciones de trabajo y capacitación en la UBA	Documenta la existencia de programas de capacitación continua y la agenda gremial de APUBA vinculada a derechos laborales y desarrollo profesional.	Fuente institucional general; se utiliza como referencia contextual y no como un informe específico no localizado.
13	Repositorio Digital Nodocente, RDN (s.f.)	Sitio institucional. https://www.rdnapuba.org.ar. UBA / APUBA.	Fuente institucional (repositorio digital)	Profesionalización y producción intelectual del sector	Aloja producciones de egresados de la TAGU y la LIGU y busca promover la profesionalización y visibilización del personal Nodocente.	Evidencia institucional de que la UBA sistematiza la producción de conocimiento generada por su propio personal Nodocente; se cita el repositorio como fuente institucional, no un documento puntual no localizado.

Nota. La fila 1 corresponde a un estudio empírico sobre determinantes del personal no académico en instituciones de educación superior. Las filas 2 a 4 son análisis teórico-documentales sobre gobernanza universitaria y retención estudiantil, no estudios empíricos sobre el personal Nodocente. La fila 5 es un estudio empírico realizado exclusivamente con personal docente, retenido de manera excepcional como evidencia indirecta y explícitamente no extrapolada. Las filas 6 a 8 son marcos teóricos clásicos, incorporados mediante búsqueda dirigida y no mediante el proceso de búsqueda sistemática académica descrito en el apartado 4.3. Las filas 9 a 13 son documentos normativos e institucionales del sistema universitario argentino y de la UBA.

5.- Resultados

5.1 El personal Nodocente en la gestión operativa y la eficiencia administrativa

La investigación comparada sobre educación superior muestra de manera consistente que el personal de apoyo no académico cumple un rol relevante en la eficiencia operativa de las

ISSN: 3072-9076

universidades. Avenali et al. (2023), en un análisis de instituciones europeas y estadounidenses, hallaron que la proporción y la composición del personal no académico se relaciona significativamente con el tamaño institucional, el nivel de financiamiento y el prestigio de las universidades. Sus hallazgos sugieren (sin demostrarlo de manera directa para el caso argentino) que las instituciones más grandes y complejas, como la UBA, requieren una mayor proporción de personal de apoyo para sostener su operatividad.

En el contexto argentino, la estructura organizacional descentralizada de la UBA (con trece facultades autónomas y múltiples institutos) demanda un nivel de coordinación administrativa que solo es posible con personal Nodocente capacitado. Los trabajadores Nodocentes gestionan cotidianamente procesos como la inscripción de estudiantes, la administración de becas, la tramitación de títulos, la atención en departamentos de alumnos y el mantenimiento de laboratorios y bibliotecas. La autogestión que estos procesos requieren se inscribe en lo que Mintzberg (1979) describe como la necesidad de personal de apoyo capaz de coordinar funciones en organizaciones donde la supervisión directa centralizada es estructuralmente limitada.

La gobernanza universitaria efectiva, en el sentido conceptual planteado por Acosta-Silva et al. (2021), no puede sostenerse únicamente sobre las decisiones del ápice estratégico institucional; requiere que los procesos administrativos y de soporte fluyan con eficiencia en todos los niveles organizacionales. En este sentido, puede plantearse que el personal Nodocente actúa como vínculo operacional entre las decisiones institucionales y su implementación concreta en el servicio cotidiano al estudiante, aunque esta articulación específica no ha sido objeto de medición empírica directa en el corpus revisado.

5.2 Contribución a la calidad educativa y la experiencia estudiantil

ISSN: 3072-9076

La calidad educativa en la educación superior no puede reducirse a la calidad de la enseñanza impartida en el aula: comprende también la calidad de los entornos, servicios e interacciones que permiten a los estudiantes desarrollar su trayectoria académica. En este sentido, es razonable argumentar que el personal Nodocente contribuye a la experiencia educativa a través de múltiples vías, aunque (como se señaló en el apartado 3.3) esta contribución debe presentarse como una interpretación razonada de la evidencia disponible, y no como un hallazgo demostrado directamente por los estudios revisados.

La retención estudiantil es uno de los indicadores más relevantes de calidad institucional en el contexto argentino. Celada (2020) identifica entre las causas institucionales de deserción universitaria la falta de acompañamiento en los trámites académicos, la desinformación sobre becas y apoyos disponibles y la percepción de distancia institucional. Estos factores están vinculados con actividades que el personal Nodocente realiza cotidianamente en los departamentos de alumnos, secretarías y servicios de bienestar; puede plantearse como hipótesis (a confirmar en investigación empírica futura) que la calidad de esa interacción incide en la permanencia estudiantil.

La Teoría de la Calidad Total de Deming (1982) ofrece, en un plano conceptual, un marco para pensar esta contribución: si todos los actores de una organización educativa orientan su trabajo hacia la mejora continua y la satisfacción del usuario, el personal Nodocente que atiende al estudiante con orientación, eficiencia y trato personalizado puede contribuir a construir un sentido de pertenencia institucional que la literatura sobre deserción asocia con la permanencia universitaria. El personal técnico y de mantenimiento también juega un rol relevante: garantiza que los laboratorios, bibliotecas y aulas funcionen en condiciones adecuadas, condición material (aunque no suficiente por sí sola) para el desarrollo de la actividad académica.

ISSN: 3072-9076

5.3 Profesionalización, derechos laborales y cultura organizacional

La profesionalización del personal Nodocente constituye uno de los ejes relevantes para el fortalecimiento del sector. En la UBA, la LIGU y la TAGU representan avances concretos en este sentido, al ofrecer formación especializada en gestión universitaria dirigida específicamente al personal no docente. Estas iniciativas, creadas respectivamente por Resolución (CS) N.º 7804/17 y Resolución (CS) N.º 6149/05 a partir de proyectos conjuntos entre la Secretaría de Asuntos Académicos del Rectorado y APUBA (Universidad de Buenos Aires, 2005, 2017), responden a la necesidad de contar con personal que no solo ejecute tareas sino que comprenda el sistema universitario en su conjunto y pueda gestionarlo con mayor autonomía y criterio.

La satisfacción laboral, como factor de productividad organizacional, está documentada conceptualmente por Herzberg (1966), quien distingue entre factores higiénicos (que, cuando están ausentes, generan insatisfacción) y factores motivadores (que, cuando están presentes, impulsan el compromiso). En el caso del personal Nodocente, condiciones como la estabilidad laboral, el reconocimiento institucional y las oportunidades de desarrollo profesional pueden operar como factores motivadores que inciden en la calidad de su trabajo, sin que ello implique, según se señaló, un impacto causal directo y automático sobre la productividad.

Castillo y Ganga (2021), en su análisis documental de la gobernanza universitaria argentina, subrayan que la integración de todos los actores institucionales en la cultura organizacional es una condición asociada a una gestión universitaria eficaz. Puede argumentarse, en línea con esta perspectiva, que el personal Nodocente que se siente parte de la misión universitaria, que accede a instancias de formación y que cuenta con derechos laborales

ISSN: 3072-9076

protegidos, desarrolla un sentido de pertenencia que puede traducirse en mayor compromiso con la calidad del servicio.

Sin embargo, el contexto reciente de restricciones presupuestarias en las universidades nacionales argentinas puede poner en tensión esta posibilidad. Aunque referido exclusivamente a personal docente, el estudio de Vargas Rubilar y Oros (2021) documentó que la sobrecarga laboral y la insuficiencia de recursos generan altos niveles de estrés y burnout en el personal educativo argentino, con efectos negativos sobre el desempeño y la motivación; sus resultados no se extrapolan directamente al personal Nodocente, pero plantean una pregunta de investigación pertinente para ese colectivo, en particular en contextos de ajuste presupuestario como los que ha atravesado recientemente el sistema universitario nacional.

La APUBA ha sostenido, a lo largo de los años, una agenda que combina la defensa de los derechos laborales con la promoción de la capacitación y el desarrollo profesional. Esta articulación entre organización gremial y gestión institucional es, en sí misma, un componente de la cultura organizacional universitaria que merece atención académica.

6.- Discusión

Los hallazgos de esta revisión son consistentes con la hipótesis central del artículo: el personal Nodocente de la UBA puede describirse como un actor con relevancia estructural para la calidad institucional universitaria, y no como un actor de apoyo marginal. Esta lectura se apoya tanto en la evidencia empírica revisada (parcial y en su mayor parte no referida específicamente a la UBA) como en los marcos teóricos examinados, y tiene implicancias para el diseño de políticas universitarias, aunque no debe leerse como una demostración causal cerrada.

ISSN: 3072-9076

La perspectiva de la burocracia profesional de Mintzberg (1979) permite entender por qué la calidad del trabajo Nodocente no es un asunto trivial: en organizaciones donde el trabajo no puede supervisarse de manera centralizada, la competencia y el compromiso del personal de apoyo son relevantes para la continuidad y calidad de los procesos. La UBA, con su estructura descentralizada y su gran escala, constituye un caso relevante para pensar esta dinámica, aunque su singularidad institucional también limita la posibilidad de generalizar directamente hallazgos obtenidos en otros contextos universitarios.

La relación entre profesionalización Nodocente y calidad educativa presenta, en el contexto argentino actual, una tensión que merece señalarse. Por un lado, existen iniciativas institucionales sólidas que promueven la formación y el desarrollo del personal Nodocente (como la LIGU y la TAGU) y un marco normativo que protege sus derechos laborales (Decreto 366/2006). Por otro lado, el contexto de restricciones presupuestarias que ha atravesado el sistema universitario argentino en los últimos años puede generar condiciones que contradigan los objetivos de profesionalización, al imponer niveles de estrés y precariedad que, según evidencia referida a un colectivo adyacente (personal docente), afectan la motivación y el desempeño (Vargas Rubilar & Oros, 2021). Esta última asociación se plantea aquí como hipótesis razonable y no como un hallazgo cuantificado para el personal Nodocente, dado que esta revisión no incorpora una fuente académica arbitrada que documente específicamente la magnitud de ese ajuste presupuestario.

Esta tensión remite al debate más amplio sobre el financiamiento universitario en Argentina, que excede los límites de este artículo pero que resulta insoslayable al analizar las condiciones del personal Nodocente. La Ley 27.795 de Financiamiento de la Educación Universitaria y Recomposición del Salario Docente, promulgada en octubre de 2025 (Ley 27.795, 2025), y los debates en torno a su implementación, muestran que la estabilidad

ISSN: 3072-9076

presupuestaria es condición de posibilidad para cualquier política de fortalecimiento del sector.

En términos teóricos, los hallazgos de esta revisión contribuyen a ampliar el concepto de calidad educativa en el contexto universitario latinoamericano. Si la calidad educativa es, como propone Deming (1982) en un plano conceptual, una responsabilidad de toda la organización, entonces su evaluación podría incorporar indicadores relativos al desempeño y a las condiciones del personal Nodocente, y no limitarse a métricas exclusivamente docentes e investigativas. La gobernanza universitaria efectiva, en el sentido desarrollado por Acosta-Silva et al. (2021), supone reconocer y potenciar este componente institucional, aun cuando la evidencia empírica específica sobre su efecto continúe siendo un área de investigación pendiente.

Una limitación relevante de esta revisión, que conviene explicitar, es la escasez de investigación empírica producida específicamente sobre el personal Nodocente de la UBA. La mayor parte de la evidencia empírica disponible proviene de universidades europeas y estadounidenses (Avenali et al., 2023) o de estudios sobre personal docente argentino (Vargas Rubilar & Oros, 2021), mientras que los estudios sobre gobernanza y retención referidos a la Argentina (Acosta-Silva et al., 2021; Castillo & Ganga, 2021; Celada, 2020) son de carácter teórico-documental. Esta limitación, más que debilitar el argumento del artículo, orienta su naturaleza: se trata de un análisis conceptual e integrativo situado en la UBA, que identifica mecanismos plausibles y formula hipótesis para investigación futura, antes que una demostración empírica cerrada de efectos causales.

7.- Conclusiones

ISSN: 3072-9076

Este artículo ha analizado la contribución del personal Nodocente de la Universidad de Buenos Aires a la gestión universitaria y a la calidad educativa, a partir de una revisión integrativa de la literatura que combina evidencia empírica, marcos teóricos clásicos y documentación normativa e institucional. Los resultados permiten formular tres conclusiones principales.

En primer lugar, el personal Nodocente cumple un rol relevante en la eficiencia operativa y administrativa de la UBA. Su trabajo en gestión de procesos, atención al estudiante, soporte técnico y mantenimiento de infraestructura constituye una condición de posibilidad para el desarrollo ininterrumpido de las actividades académicas. La escala y complejidad de la UBA hacen de este personal un componente relevante de su gobernanza cotidiana.

En segundo lugar, la contribución del personal Nodocente a la calidad educativa puede describirse como directa e indirecta. Directa, en tanto su interacción con los estudiantes en los puntos de atención y servicio incide en la experiencia universitaria y, plausiblemente, en la retención estudiantil. Indirecta, en tanto el mantenimiento de infraestructuras y recursos académicos crea condiciones materiales para el aprendizaje. En ambos casos, la calidad de estos servicios constituye una de las condiciones institucionales que configuran la experiencia educativa, sin que la evidencia disponible permita afirmar que la determina por sí sola.

En tercer lugar, la literatura examinada sugiere una relación relevante entre las oportunidades de profesionalización, las condiciones laborales y el desempeño organizacional del personal Nodocente. La existencia de programas como la LIGU y la TAGU, y de un marco normativo como el Decreto 366/2006, constituyen bases sobre las que construir una política de desarrollo profesional sostenida. Sin embargo, estas iniciativas solo pueden rendir sus frutos plenos si se sostienen sobre condiciones laborales que garanticen

ISSN: 3072-9076

la estabilidad, el bienestar y el reconocimiento del personal Nodocente como actor institucional relevante, en un contexto de restricciones presupuestarias que ha caracterizado recientemente al sistema universitario nacional argentino.

En términos de prospectiva, este artículo invita a incorporar el rol del personal Nodocente como variable explícita en los sistemas de evaluación y aseguramiento de la calidad universitaria en Argentina. La producción académica sobre este sector es aún escasa en el contexto latinoamericano, particularmente la referida específicamente a la UBA, lo que constituye tanto una limitación de la presente revisión como una oportunidad para futuras investigaciones empíricas (cuantitativas y cualitativas) que generen evidencia local sobre las dimensiones aquí analizadas.

8.- Referencias

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12*(33), 3–17. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854

Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires (APUBA). (s.f.). Sitio institucional. Recuperado en 2026, de https://www.apuba.org.ar

Avenali, A., Daraio, C., & Wolszczak-Derlacz, J. (2023). Determinants of the incidence of non-academic staff in European and US HEIs. *Higher Education, 85*(1), 55–83. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00819-7

Castillo, J., & Ganga, F. (2021). Gobernanza universitaria: análisis de situación desde la perspectiva de la Ley de Educación Superior Argentina. *Revista Cubana de*

Educación Superior, *40*(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200018

Celada, V. (2020). Acerca de las causas de deserción universitaria en Argentina a principios del siglo XXI, de las políticas implementadas y nuevas propuestas de retención de población estudiantil. *Revista Científica de UCES,* *25*(2), 33–54. https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/cientifica/article/view/966

Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. The World Publishing Co.

Ley 27.795. (2025, 21 de octubre). Ley de Financiamiento de la Educación Universitaria y Recomposición del Salario Docente. Boletín Oficial de la República Argentina. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/333139/20251021

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Poder Ejecutivo Nacional. (2006). Decreto 366/2006. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales. Boletín Oficial de la República Argentina.

Repositorio Digital Nodocente (RDN). (s.f.). Sitio institucional. Universidad de Buenos Aires / Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires (APUBA). Recuperado en 2026, de https://www.rdnapuba.org.ar

ISSN: 3072-9076

Universidad de Buenos Aires. (2005). Resolución (CS) N.º 6149/05. Creación de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU).

Universidad de Buenos Aires. (2017). Resolución (CS) N.º 7804/17. Plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Universitaria (LIGU).

Vargas Rubilar, N., & Oros, L. B. (2021). Stress and burnout in teachers during times of pandemic. *Frontiers in Psychology, 12*, 756007. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.756007