



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Sede Santafé de Bogotá

Bogotá, Septiembre 12 de 2001

Doctora
ASTRID MARTINEZ ORTIZ
Directora CID
Universidad Nacional de Colombia

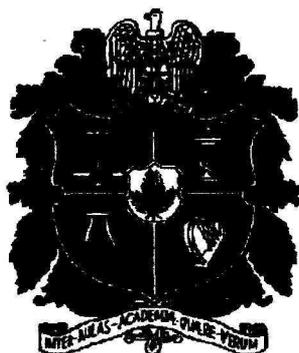
Respetada Doctora Martínez:

En ejecución del proyecto de consultoría ICFES - Universidad Nacional - Universidad de Caldas, y de acuerdo con los plazos acordados con anterioridad, le envío, adjunto a esta comunicación, el informe final.

Cordialmente,

RICARDO ROMERO URREGO
Director
Proyecto ICFES -U. Nacional - U. Caldas

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
- CID -**



**PROYECTO "U.NACIONAL - ICFES - U. DE CALDAS"
"PERTINENCIA DE LA PLANTA DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD
DE CALDAS"**

INFORME FINAL

Bogotá, Septiembre de 2001

CONTENIDO

PRESENTACION GENERAL	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. PROLEGÓMENOS	13
1.1. Antecedentes	13
1.1.1. La Crisis Institucional	13
1.1.2. Origen del proyecto de consultoría.	14
1.2. Diseño Metodológico	15
1.3. Referente Conceptual	16
1.3.1. La Universidad: un Sistema Organizacional Complejo.	16
1. DIAGNOSTICO	25
2.1. Problemática General de la Universidad de Caldas	25
2.1.1. Áreas Críticas	25
2.1.2. Coyuntura Actual: Necesidad y Oportunidad	30
2.2. Diagnóstico de la Situación Docente	32
2.2.1. Composición	32
2.2.2. Dimensiones de la Problemática Docente	40
2.2.3. Implicaciones	61
2.3. Principales Conclusiones del Diagnóstico	66
3. PLAN DE ACCIÓN	69
3.1. EL MARCO DE REFERENCIA	70
3.2. LAS ACCIONES GENERALES	73

3.2.1. La Reforma Académica	74
3.2.2. Estatuto Docente	74
3.2.3. "Procesos e Indicadores de la Gestión Académica de la Universidad de Caldas"	76
3.2.4. El Aparato Administrativo, Funciones, Cargos y Procesos	77
3.3. LAS ACCIONES ESPECIFICAS. Acciones relativas a la Planta Docente.	79
3.3.1. Composición y Pertinencia de la Planta	80
3.3.2. Replanteamiento de la Forma de Vinculación de Profesores Ocasionales	81
3.3.3. Direccionamiento Estratégico de la Planta Docente	84
3.3.4. Seguimiento y Evaluación del Plan	85

PRESENTACION GENERAL

Este documento presenta el informe final del estudio de consultoría adelantado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional, a propósito de la Pertinencia de la Planta Docente de la Universidad de Caldas.

El documento presenta inicialmente los antecedentes y el marco conceptual dentro del cual se inscribe el estudio. En la segunda parte se desarrolla el análisis sobre la situación de la Universidad en la coyuntura actual, y finalmente se expone el Plan de Acción sugerido para ser desarrollado en los próximos quince meses.

El estudio fue adelantado por un equipo de investigadores del Centro de Investigaciones para el Desarrollo, compuesto por Alberto Cabuya Montaña, Juan Javier Saavedra Mayorga, bajo la dirección de Ricardo Romero Urrego, y contó con diferentes conceptos especializados en el campo jurídico y de sistemas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO -CID-

PROYECTO U. "NACIONAL - ICFES – U. DE CALDAS"
 "PERTINENCIA DE LA PLANTA DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE
 CALDAS"
 RESUMEN EJECUTIVO

1. ANTECEDENTES

La Universidad de Caldas atraviesa por una aguda **crisis institucional** que presentó su máxima expresión a finales del año 2000, cuando todos los estamentos universitarios junto con la sociedad caldense se movilizaron para solicitar la remoción y renovación del cuerpo directivo. Esta situación ha venido enrareciendo el clima de la institución conduciéndola a un proceso de **pérdida de gobernabilidad**, el cual se vio agravado por las disputas internas ocurridas recientemente y por la consiguiente **crisis de legitimidad** afrontada por las anteriores administraciones.

En esta coyuntura, y ante el reconocimiento que uno de los componentes más relevantes de la problemática actual está dado por la forma particular que ha asumido el manejo del personal docente en los últimos años, la Universidad de Caldas solicitó al ICFES la contratación de un estudio de Consultoría con diversos propósitos.

El Centro de Estudios para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, adelantó el estudio señalado, bajo los siguientes **objetivos**:

1. "Realizar un **diagnóstico** de las características de la planta docente actual de la Universidad de Caldas.
2. Hacer una **evaluación de la pertinencia** de la planta con respecto a los propósitos de la Universidad, consignados, entre otros, en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo.
3. Formular **recomendaciones** referentes al desarrollo y ajustes de la planta docente y su relación con el desarrollo de la Universidad en el corto y mediano plazo."

El **diseño metodológico** elaborado para este estudio, parte de una conceptualización de lo que implica la gestión académico administrativa, la

utilización de unas herramientas convencionales y finalmente la elaboración de un Plan de Acción.

La conceptualización acerca de la gestión académico administrativa, está ligada a los planteamientos de la **Gestión Estratégica**. Dentro de esta perspectiva, se busca la articulación entre la formulación de la **Plataforma Estratégica** (lo que vienen a ser los propósitos institucionales y que en el caso de la Universidad podría ser el Proyecto Educativo Institucional), con el **Despliegue** de las Políticas de dicha Estrategia (que en el caso de la Universidad debería reflejarse, inicialmente, en su Plan de Desarrollo), llegando al establecimiento de **Planes de Acción** Específicos para cada una de las Unidades de la Universidad.

A partir de este referente conceptual, se procedió a una rigurosa revisión documental y a la realización de múltiples entrevistas con actores pertenecientes a todos los componentes de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, directivos en funciones, ex directivos, dirigentes de diversos gremios, miembros y ex miembros de los cuerpos colegiados de dirección).

El procesamiento y análisis de toda esta información fue la base para la elaboración del Plan de Acción propuesto. Cabe señalar que durante la duración del estudio hubo una permanente interacción tanto con el cuerpo de dirección de la Universidad, como con los funcionarios del ICFES responsables de la interventoría del mismo.

2. CARACTERIZACION DE LA SITUACION ACTUAL.

Lo Estratégico.

La Universidad de Caldas definió en 1996 su **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**, el cual se caracteriza por ser de un gran nivel de generalidad, lo que permite que la gran mayoría de los actores universitarios **lo compartan**. Es una buena formulación de intenciones.

Definió también la Universidad en 1998, su **Plan de Desarrollo**, el cual por el contrario **no es sostenido** prácticamente por nadie. Un somero examen de su contenido basta para evidenciar la ligereza de su formulación y la gran cantidad de inconsistencia y contradicciones de sus planteamientos.

El Plan de Desarrollo debería ser el instrumento clave para la formulación de los Planes de Acción que permitan materializar los propósitos de la estrategia general de la Universidad, pero en las condiciones actuales, debe señalarse que la Universidad no tiene definido su rumbo de largo plazo. **En esas condiciones no resulta aconsejable una vinculación masiva de docentes**, en la medida que no se puede garantizar la pertinencia de dichos docentes con el Proyecto futuro de Universidad.

La situación docente.

El cuerpo docente de la Universidad de Caldas está conformado por profesores de planta y profesores ocasionales, éstos últimos divididos en catedráticos y en aquéllos vinculados por resolución de acuerdo con el artículo 5º del Estatuto Docente. De un total de 771 profesores, 423 son de **planta** (representando un **60% del total**), 175 son profesores de cátedra (el 24% del total) y 113 (el 16%) están vinculados bajo la modalidad 'artículo 5º', lo que arroja un total de 288 **profesores ocasionales** (que representan el **40% del total** de la universidad). La proporción de profesores ocasionales con respecto a los de planta es demasiado alta.

Esta relación ha venido en aumento, durante los últimos años y tal fenómeno puede deberse a una de **tres causas principales** o a la combinación de ellas:

En principio, puede darse la existencia de **una estrategia deliberada** de contratación de profesores ocasionales para cubrir las vacantes de profesores de planta debido a los menores costos laborales que la contratación ocasional implica. Éste no es, sin embargo, el caso en la universidad de Caldas, en donde, si bien la utilización de este tipo de contratación ha tenido una cierta continuidad, no puede afirmarse que sea una práctica abiertamente promovida como estrategia de desarrollo.

Otra de las causas de la proliferación de profesores ocasionales es la existencia de prácticas de **clientelismo y amiguismo** al nivel de facultades y departamentos, las cuales han sido posibles por el procedimiento mismo de nombramiento de este tipo de docentes.

La última de tales causas, y que consideramos explica casi en su totalidad la situación del cuerpo docente en la universidad, es el "**desgreño administrativo**" en que se ha visto sumida durante los últimos años, y que ha provocado que una laxitud en el sistema de regulación de la universidad permita llegar a una situación insostenible como la actual.

Las oportunidades.

No obstante la Universidad cuenta con un número importante de iniciativas y de trabajos de ordenamiento institucional que habían venido siendo adelantadas y que fueron detenidas en los últimos años. Se trata de:

- reforma curricular,
- reforma del estatuto profesoral,
- procesos e indicadores de gestión académica

Así mismo cuenta con un equipo de dirección de transición que ha demostrado un gran compromiso con el proyecto de reordenamiento y recuperación que se le ha encomendado y también con la conformación reciente de un nuevo Consejo Superior Universitario, caracterizado por un elevado perfil de compromiso con la Universidad y con la Región.

3. PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo con lo anterior se ha diseñado un Plan de Acción que busca en el corto plazo, generar las condiciones para estabilizar el manejo de la planta docente de la Universidad y construir las condiciones para poder realizar una gestión estratégica de la planta, articulada con el Proyecto Académico de la misma. El Plan contempla dos tipos de acciones:

Acciones generales en el contexto de la Universidad.

La reformulación de la plataforma estratégica de la universidad, en tanto implica un acto de ruptura con las actuales prácticas administrativas que imposibilitan la consolidación de una cultura de la planeación y de la gestión efectiva, debe estar acompañada por la recuperación de esfuerzos anteriores que, por diversas causas, no han podido hasta el momento ser llevados a la práctica en la universidad.

Una revisión de los documentos que soportan tales esfuerzos y un análisis de su pertinencia con respecto a la coyuntura actual y a la necesidad de repensar la misión de la universidad, nos han llevado al convencimiento de que éstos deben ser retomados y examinados en el presente y tenidos en cuenta en el futuro, partiendo de hecho de los ajustes a que se llegue si eso se avala como necesario.

De estos esfuerzos deben destacarse al menos cuatro frentes de actividad:

- la Reforma Académica,
- el Estatuto Docente,
- Procesos e Indicadores de la Gestión Académica de la Universidad.
- el Aparato Administrativo, funciones, cargos y procesos,

Estas acciones propuestas, que afectan el conjunto de la vida institucional no puede ser adelantado como la sumatoria de acciones aisladas. Debe ser asumido como un proyecto institucional articulado con un propósito único: el reordenamiento institucional.

En esa perspectiva se sugiere que se adelante como un **Proyecto de Reordenamiento Institucional**, y en consecuencia, como proyecto, deberá tener un responsable único, una determinación específica de **recursos, objetivos, metas y tiempo de ejecución**. La ejecución de este Proyecto, deberá estar articulada al desarrollo de las actividades específicas que se sugieren con respecto a la Planta Docente en el siguiente aparte.

Las acciones específicas frente a la Planta docente.

Debe ser claro desde el primer momento, que todas las medidas que se vienen sugiriendo en este plan de acción, y que involucran el esfuerzo de la comunidad universitaria por recuperar su universidad, implican **un direccionamiento y un compromiso desde el Consejo Superior Universitario**. Es allí donde se establecerán las políticas, sus objetivos y las metas a alcanzar en los plazos que él mismo establezca.

El objetivo esencial en este aspecto, tiene que ver con lograr que la Universidad, al realizar la vinculación de nuevos docentes, logre realmente articular su recurso docente con el Proyecto Académico defendido. **En la coyuntura actual esto significa, que la Universidad debe abstenerse de abrir una convocatoria masiva de concursos docentes en el corto plazo**. En su lugar deberá asumir varias acciones conducentes a crear las condiciones que hagan posible tal convocatoria y en consecuencia suplir las plazas vacantes y proceder a una política de renovación generacional efectiva.

Estas acciones se deberán desarrollar en los siguientes aspectos:

- **Composición y pertinencia de la planta.**

Ligado siempre al Proyecto Académico de la universidad, debe iniciarse un análisis detallado, de la composición actual de la planta docente. El objetivo de este análisis va mucho más allá que la descripción de la composición de la planta. Busca establecer su pertinencia frente al Proyecto de la Universidad.

En 1998 se realizó un "Análisis Estadístico Multivariado del Personal docente de Planta en la universidad de Caldas", estudio poblacional como quiera que cubrió el 98.63% de los docentes de planta, arrojando resultados bastante importantes en cuanto a la descripción general de la planta se refiere. Este estudio, que ofrece una gran cantidad de información general y agregada sobre las características de la planta, deberá ser actualizado, como uno de los soportes para el trazado de políticas en lo atinente a la gestión de la planta docente, en aspectos tales como:

- relevo generacional,
- capacitación docente,
- producción académica,
- asignación de puntajes, etc.

No obstante, se requiere un análisis de otra naturaleza, con objetivos adicionales y con un nivel de detalle y de especificidad más amplio. Esto es, un análisis de pertinencia de los perfiles de los docentes adscritos a cada uno de los Departamentos (uno por uno), con respecto a sus misiones y a sus propósitos específicos, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional.

- Replanteamiento de la forma de vinculación de profesores ocasionales.

Aun cuando la noción de PROFESOR OCASIONAL existe dentro de la universidad, el concepto y sentido de esta figura se desdibujó completamente en la universidad. A lo largo de los años, tanto el concepto como las prácticas fueron cambiando en detrimento, no solamente de la transparencia de la vinculación de los docentes, sino también de la equidad en la remuneración y en general del ordenamiento institucional.

Estas definiciones deberán ser corregidas en el corto plazo, buscando una clara delimitación entre lo que debe considerarse:

- profesores de planta, que están en la carrera docente y
- profesores ocasionales, que no hacen parte de la planta y no están dentro de la carrera docente.

El Consejo Superior Universitario deberá establecer una política expresa (sobre la base de disposiciones ya existentes, pero que no se aplican), de tal suerte que el manejo de la planta docente tenga un soporte y una perspectiva estratégica. Aun cuando uno de los objetivos sea eliminar la vinculación de profesores por resolución, amparados en el artículo 5o. del Estatuto docente, existen otros objetivos que están íntimamente vinculados a este.

Para este efecto deberá elaborarse un plan específico que atienda varios objetivos precisos, esto es:

- eliminar las inequidades de remuneración (a partir de vinculaciones por resolución),
- retomar el concepto de profesor ocasional, para todos los efectos,
- reducir a un porcentaje determinado (con respecto a la planta total), la cantidad de profesores ocasionales,
- asegurar un promedio mínimo de horas de clase por profesor, como referente de control (de la Universidad, de las Facultades, de los Departamentos),
- regular claramente la cantidad de dedicación de los docentes en las actividades académico administrativas.

Para el logro de estos cinco objetivos, se pueden sugerir varias acciones:

1. el CSU toma medidas transitorias con respecto a la vinculación de los docentes ocasionales, bajo un plan de acción claramente establecido en términos de duración, cobertura y alcances. Un elemento central de esas medidas lo constituye, la supresión de vinculaciones docentes por resolución, bajo el artículo 5o. del Estatuto Docente. Quienes sean

vinculados transitoriamente, deberán ser escalafonados para efectos de su remuneración salarial.

2. el CSU debe establecer la política general en cuanto al número de profesores ocasionales que puede tener la Universidad. Aquí se sugiere que la meta de llegada sea máximo 10% de la planta docente total, en equivalencia de tiempo completo,

3. establecer metas graduales de reducción de los profesores ocasionales (sumados "catedráticos" y "nombramientos por resolución"), hoy en 40%. Aquí se sugiere una gradualidad del orden de: 30% a Diciembre 2001, 20% a Junio 2002 y 10% a Diciembre 2002,

4. la medida anterior puede ser formulada de forma independiente, es decir con metas diferenciadas, para cada uno de los dos tipos de vinculación: "catedráticos" y "resolución, artículo 5o.",

5. establecer metas específicas en cuanto a horas clase promedio semana, que debe dictar un profesor. El CSU debe establecer las metas semestrales a alcanzar, hasta lograr el promedio posible, dadas las especificidades de la universidad,

6. establecer un tope de horas, dedicadas a labores de gestión académico administrativas, expresadas como porcentaje de horas de dedicación en tiempo completo sobre la planta de personal.

Estas medidas, deben ser asumidas institucionalmente, desde la alta dirección de la Universidad, el CSU y el cuerpo directivo y a partir de ahí, surtir todo el proceso de apropiación que ellas requieren.

- Direccionamiento estratégico de la planta docente.

En esa perspectiva el plan de trabajo que se ejecute en los próximos cuatro meses debe contemplar las acciones necesarias para la formulación y la adopción de los siguientes planes:

1. plan de cambio generacional, relacionado con retiros y jubilaciones,
2. plan de capacitación y reconversión de capacidades de la planta vinculada actualmente,
3. plan de concursos docentes graduales en un horizonte de 12 a 18 meses, de acuerdo a los avances en los diferentes tópicos señalados en los apartes y numerales anteriores.

- Seguimiento y evaluación del plan.

Este Plan de Acción contempla dos momentos básicos:

1. los primeros tres a cuatro meses, centrados en la ambientación, el diseño, la organización, la coordinación y la puesta en marcha de un proyecto global a ejecutar en los siguientes diez meses,

2. activación y ejecución del proyecto global tendiente al reordenamiento institucional necesario para la gestión estratégica integral de la planta docente.

Este proceso debe ser monitoreado regularmente y deberá ser evaluado al menos en dos oportunidades intermedias y una final: diciembre 2001, junio 2002 y noviembre 2002.

El monitoreo estará a cargo del directivo que haya sido comisionado desde el CSU para la responsabilidad de este proyecto, quien rendirá sus informes directamente al CSU, en las fechas que él lo disponga.

Las evaluaciones tendrán que ver con el logro de los objetivos y de las metas, en los tiempos establecidos. Será parte de la primera fase, la elaboración de la metodología de monitoreo y de los indicadores para la evaluación.

1. PROLEGÓMENOS

1.1. Antecedentes

1.1.1. La Crisis Institucional

La Universidad de Caldas atraviesa por una aguda **crisis institucional** que presentó su máxima expresión a finales del año 2000, cuando todos los estamentos universitarios, junto con la sociedad caldense, se movilizaron para solicitar la remoción y renovación del cuerpo directivo. Esta situación ha venido enrareciendo el clima de la institución conduciéndola a un proceso de **pérdida de gobernabilidad**, el cual se vio agravado por las disputas internas ocurridas recientemente y por la consiguiente **crisis de legitimidad** afrontada por las anteriores administraciones.

Actualmente la Universidad se encuentra en un "período de transición", que se traduce en el paso de una coyuntura difícil académica y organizacionalmente a una situación de estabilidad institucional en la cual pueda cumplir cabalmente su función de "generar, apoyar, difundir y aplicar conocimientos mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección para formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración del centro occidente colombiano"¹

El propósito fundamental de este período de transición es el de recuperar un clima de concordia y reflexión al término del cual se pueda garantizar un futuro viable para la Universidad en sus diferentes dimensiones.

¹ PEI: Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Caldas 1996-2010. P.12

En este marco, la Rectoría y el equipo directivo actual de la Universidad² han propuesto llevar a cabo un plan de acción con dicho propósito. Esta propuesta de agenda de trabajo gira alrededor de cuatro ejes: la generación de una atmósfera académica fecunda, la proyección universitaria³ como contribución a la gestión social del desarrollo, la reestructuración y embellecimiento del campus universitario y la consolidación de una gestión administrativa efectiva. Este último eje de trabajo es de especial relevancia por cuanto en él se contempla el **ordenamiento de la planta de personal**, el cual debe hacer parte de una política de redireccionamiento de la gestión del recurso humano³.

1.1.2. Origen del proyecto de consultoría.

En el marco del plan de acción propuesto para este “período de transición”, en particular, en el ámbito de los proyectos relativos a la gestión del recurso humano, y ante el reconocimiento de que uno de los componentes más relevantes de la problemática actual está dado por la forma particular que ha asumido el manejo del personal docente en los últimos años, la Universidad de Caldas solicitó al ICFES la contratación de un estudio de Consultoría en esta materia.

El Centro de Estudios para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, adelantó el estudio señalado, bajo los siguientes **objetivos**:

4. "Realizar un **diagnóstico** de las características de la planta docente actual de la Universidad de Caldas.

² Nombrado como uno de los mecanismos para hacer frente a la crisis, por un periodo equivalente al tiempo de terminación del periodo del equipo de dirección que estaba en funciones y que fue relegada luego del plebiscito realizado en la Universidad.

³ Una descripción detallada en términos de: título de cada proyecto, responsables y recursos de cada uno de ellos por cada una de las áreas del Plan de Acción del periodo de transición, se encuentra en el documento: La transición 2001. Universidad de Caldas. Edición única Julio 2001. Documento de la Rectoría de la U. de Caldas. En particular los proyectos atinentes a la gestión del recurso humano y ordenamiento de la planta docente se pueden consultar en la p.23,42 y21.

5. Hacer una **evaluación de la pertinencia** de la planta con respecto a los propósitos de la Universidad, consignados, entre otros, en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo.
6. Formular **recomendaciones** referentes al desarrollo y ajustes de la planta docente y su relación con el desarrollo de la Universidad en el corto y mediano plazo."

1.2. Diseño Metodológico

El Diseño Metodológico elaborado para este estudio parte de una conceptualización de lo que implica la gestión académico administrativa y de la utilización de herramientas de investigación convencionales, para culminar en la elaboración de un Plan de Acción.

La conceptualización acerca de la gestión académico administrativa está ligada a los planteamientos de la **Gestión Estratégica**. Dentro de esta perspectiva, se busca la articulación entre la formulación de la **Plataforma Estratégica** (lo que vienen a ser los propósitos institucionales, y que en el caso de la Universidad podría ser el Proyecto Educativo Institucional) con el **Despliegue** de las Políticas de dicha Estrategia (que en el caso de la Universidad debería reflejarse, inicialmente, en su Plan de Desarrollo), llegando al establecimiento de **Planes de Acción** Específicos para cada una de las Unidades de la Universidad.

A partir de este referente conceptual, se procedió, en primer lugar, a una rigurosa revisión documental, la cual consistió en el análisis de diferentes tipos de documentos que no sólo recogen información de tipo histórico y estratégico, sino que documentan el estudio de la problemática actual. Igualmente fue preciso consultar archivos de diverso tipo e informes de gestión, así como estudios puntuales en diversas áreas de la gestión de la universidad y en particular aquellos relativos al manejo de la planta docente.

En segundo lugar, se procedió a la realización de múltiples entrevistas con actores pertenecientes a todos los componentes de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, directivos en funciones, ex directivos, dirigentes de diversos gremios, miembros y ex miembros de los cuerpos colegiados de dirección) y a la "investigación acción"⁴, materializada en la "participación" de los consultores en algunas actividades propias de la vida académica y administrativa de la institución.

El procesamiento y análisis de toda esta información fue la base para la elaboración del Plan de Acción propuesto. Cabe señalar que durante la duración del estudio hubo una permanente interacción tanto con el cuerpo de dirección de la Universidad, como con los funcionarios del ICFES responsables de la interventoría del mismo.

1.3. Referente Conceptual

1.3.1. La Universidad: un Sistema Organizacional Complejo.

La gestión de las organizaciones está más vinculada a las ciencias de la acción que a las ciencias de la especulación. Por esa razón la intervención en una organización no puede quedarse en términos contemplativos, sino al contrario, debe sugerir pautas para la acción, para la transformación de la realidad, para su construcción⁵.

Justamente por ello, la interpretación de la realidad organizacional en un momento determinado (el diagnóstico), parte de una postura de cómo se interpreta esa

⁴ Ver AVENIER M-J, "Méthodes de terrain - et recherche en management stratégique", en Economies et Sociétés. SG # 14, 1989, pp. 199-218.

⁵ Le MOIGNE, Jean-Louis, "Sur "L'Incongruite épistémologique " des sciences de gestion", en Revue Française de Gestion, # 96, Nov-Dic 1993, Paris.

realidad y dicho referente, seguirá guiando los lineamientos de la acción que se emprenda. Esto quiere decir, parte de un referente conceptual.

En este documento se parte de un referente general en las ciencias de gestión, que tiene que ver con la Gestión Estratégica, desde la perspectiva del enfoque sistémico, y particularmente, busca la articulación entre las formulaciones estratégicas y la gerencia de los procesos cotidianos, valiéndose para ello de los planes de trabajo.

Veamos algunos referentes conceptuales desde los cuales se desarrollo este estudio.

- ***Diagnostico organizacional y referente conceptual: la Gestión Estratégica.***

La interpretación de la situación organizacional en un momento dado, se hace desde una visión que se tiene sobre la realidad en general. Esto se traduce en lo que suele denominarse el diagnostico organizacional. Este diagnostico se reflejará en las medidas de intervención y de acción que posteriormente se formulen.

Esta interpretación estará marcada por la forma y el peso que en nuestra aproximación le otorguemos a los diferentes elementos que se nos presentan frente a nosotros. De la misma forma se reflejaran las prioridades que le acordemos a los diferentes componentes del objeto, fenómeno o problema que analicemos.

En esta perspectiva, este trabajo le otorga más importancia a las relaciones entre los diferentes componentes que configuran el problema abordado, que al problema en sí mismo tomado aisladamente. Se trata de aproximarse a la comprensión del problema estudiado, a partir de sus relaciones con los demás

componentes del sistema del cual hace parte. Los componentes y sus relaciones, su dinámica.

En el caso que nos ocupa: la "pertinencia de la planta docente", se intentará poner en evidencia, como este es solamente uno de los componentes de una problemática más compleja y que su resolución solamente se dará por vía de enfrentar simultánea y coordinadamente, los otros componentes del mismo sistema, que en suma es la Universidad de Caldas.

De la misma forma, en este estudio se privilegia una perspectiva particular en las ciencias de gestión. Se trata de reforzar el criterio de la Gestión Estratégica, es decir, centrarse en la proyección, en la perspectiva, en el rumbo, en el "querer ser", en el "deber ser", antes que en solucionar los problemas y los conflictos de lo inmediato, sucumbiendo a la angustia de la coyuntura, y por esa vía, perder la perspectiva.

La Gestión Estratégica parte de una visión del futuro, pero se exige las medidas y los medios para alcanzarla, empezando en el presente.

Este planteamiento parte de una visión integral y temporal de la organización: se trata de tener en cuenta los diferentes componentes de la organización, de sus relaciones, pero también de su existencia en el tiempo. No puede dejarse de lado la experiencia específica de la universidad y en consecuencia se intenta incorporar su historia específica al análisis de su problemática y al diseño del plan de acción.

En el análisis que se efectuó en este estudio, se privilegia una perspectiva de largo plazo: la visión estratégica. El deber ser de la universidad frente a los requerimientos de la sociedad a la cual se debe, el deber de ciudadanos, el deber de construir nación.

- ***Aproximación sistémica y pensamiento complejo.***

El análisis de la pertinencia de la planta docente, no debe ser objeto de un análisis aislado de la problemática global de la universidad, y en ese sentido mutilante e incompleto. Como se expresa en el aparte anterior, se trata de articular los elementos que definen la problemática de la universidad y a partir de allí, formular las medidas que se consideren pertinentes.

Una aproximación sistémica, busca los elementos de articulación, de interrelación, de proyección dentro de la universidad. La perspectiva de la complejidad, buscará las interacciones, la recursividad, la retroactividad entre sus componentes y sus acciones⁶. Más allá de los componentes del sistema que llamaremos universidad, se trata de hacer aflorar las relaciones entre ellos y sus consecuencias. La existencia de la universidad estará marcada por sus posibilidades de supervivencia y las condiciones de su supervivencia son el resultado de la construcción colectiva de la comunidad universitaria.

- **La organización: conceptos y características. Propiedades esenciales.**

Contrario a lo formulado por la ortodoxia de la teoría de las organizaciones, la concepción de organización que aquí se defiende, tiene que ver con una aproximación, digamos al menos, no corriente, es decir, iconoclasta. La organización es la expresión de las contradicciones más profundas entre sus anteriores defensores y sus nuevos promotores, al interior de la misma universidad, pero también en sus relaciones con el entorno.

La organización, aquí es concebida como el resultado de la acción de sus actores. Es decir es la expresión de sus contradicciones. El juego de diferentes lógicas que

se confrontan en lo cotidiano y que hacen emerger el fenómeno que denominamos organización (la universidad)

De esta forma lo que se nos presenta como universidad, es el producto de la confrontación entre intereses individuales e intereses colectivos, entre proyecto regional y proyecto universitario autónomo, entre intereses del mercado e intereses de la academia, etc.

Tomaremos entonces como referente el concepto de organización activa (organización acción, "organiz-acción" en la terminología de Edgar Morin), para designar el sistema complejo en el cual nos interesamos: la universidad. Se trata de un complejo de acciones irreversibles, recursivas teleológicas, que nos proponemos designar o modelizar.

En esta perspectiva los actores de la organización hacen parte de ella, la definen, la transforman, pero simultáneamente ellos son definidos y transformados por la organización⁷, en una acción recursiva y recurrente de la cual deberán dar cuenta nuestras interpretaciones, nuestras intervenciones, en fin, nuestros propósitos de modelización y de acción.

El otro elemento que debe ser incorporado conceptualmente para el análisis y la acción, es el de la información. La organización es información. En la medida que existe y que funciona, la organización produce información, pero en la medida que produce información, la información produce organización. Esto es la recursividad y ella es una característica inherente a la organización.

⁶ MORIN Edgar, "Introduction a la pensée complexe", ESF Editeur, Paris 1990, capítulo 5.

⁷ LE MOIGNE Jean-Louis, "La Modelisation des Systemes Complexes", Ed. Dunod, Paris 1990.

- **La organización "Universidad" y sus peculiaridades.**

Las teorías administrativas y de gestión no suelen hacer mucho énfasis en las peculiaridades de los diferentes tipos de organizaciones. Para empezar la mayor parte de discursos están formulados para la interpretación de "la empresa", sin más. Por esta vía prácticamente el discurso administrativo se concibe para el análisis y la acción en las empresas.

De hecho regularmente nos enfrentamos a fenómenos que requieren una mayor especificidad. Por ejemplo, las necesarias diferencias entre empresas industriales, de servicios, de áreas específicas como las financieras, de diferentes formas de propiedad, etc. Adicionalmente debemos introducir algunas reflexiones particulares en lo referente al carácter público o privado de la empresa u organización de que tratemos.

La teoría organizacional, nos ofrece una gama más amplia de posibilidades, para la comprensión del fenómeno a analizar: la organización. A partir de allí, es pertinente llamar la atención que en el caso del análisis de la Universidad, deben tenerse en cuenta algunos aspectos que le son peculiares y de gran diferenciación con respecto a otro tipo de organización social.

La Universidad es una organización social que se diferencia sustancialmente de otras por el objeto que la ocupa (la educación, la formación, la investigación, etc), pero particularmente por los procesos que la caracterizan. La labor de "educación" o de "formación", en general, lo "académico", requiere para su realización, una estrecha colaboración y una participación activa y consciente (teleológica) de parte de quienes participan en esos procesos, para el logro de las finalidades propuestas.

En el caso de la Universidad (y en general de las instituciones de educación), los estudiantes resultan ser simultáneamente insumos y producto final, con la peculiaridad que estos "insumos", toman parte activa y voluntaria en el proceso de su transformación. Este no es el caso de la industria, por ejemplo, en la cual se trata de la transformación y agregación de valor de la materia inerte. En el caso de la Universidad, la creación y la agregación de valor es una acción colectiva y mancomunada entre los actores del proceso.

De otra parte al hablar de la organización Universidad, la diferenciación de lo Público y lo Privado, cobra particular relevancia. Los intereses y la intencionalidad de las organizaciones dedicadas a esta labor, difieren radicalmente, tratándose de la educación. En este campo, lo peculiar cobra mucha mayor relevancia, si tenemos en cuenta las características del sector educativo en el contexto colombiano, caracterizado por una presencia abrumadoramente mayoritaria de los intereses privados en el mismo.

Sintetizando diríamos que en el análisis organizacional de la universidad, cabe resaltar al menos tres componentes:

- su objeto de trabajo (lo académico),
 - los procesos que le son peculiares (insumos y productos cooperando activa y conscientemente para la creación de valor),
 - el carácter público y su relación con los intereses que están en juego, la relación con su responsabilidad social y su papel en la transformación de la sociedad (carácter estratégico de su existencia, su funcionamiento y su proyecto), es decir el carácter teleológico de sus proyectos.
- **Una aproximación a la Universidad desde la complejidad.**

Los elementos que han sido presentados en los cuatro apartes precedentes, configuran nuestra aproximación al análisis de la Universidad desde la

complejidad, es decir, desde una visión que pretende articular los diferentes componentes del sistema que denominamos universidad, con sus procesos, sus productos, su entorno, su historia, en fin su coyuntura actual.

La intención es poder contar con una mayor cantidad de elementos para la comprensión de la realidad de la universidad de Caldas hoy, en la perspectiva de estar mejor posicionados para la acción a emprender. No es el objeto del presente trabajo, pero no debe perderse la perspectiva de la construcción social a la que nos debemos, y en esa dimensión, una visión integral nos permite una perspectiva más clara de nuestras responsabilidades y de nuestras posibilidades.

Como se ha señalado (y se señalará) en diferentes apartes de este documento, el análisis, soporte del diagnóstico, tiene sentido únicamente en la medida que desencadena la acción. Aquí se presenta una matriz de análisis, que da soporte a una matriz para la acción.

- La Gestión Estratégica y la Gestión de los Procesos.

Como se señaló inicialmente, este estudio se fundamenta conceptualmente en la visión de la Gestión Estratégica, como macroconcepto, en el análisis y en la formulación de sus recomendaciones. Esto implica que las formulaciones de la acción deben ser consistentes con tal visión. El reto aquí, consiste en lograr la articulación de esas formulaciones genéricas con la acción de lo cotidiano.

Las formulaciones que se han presentado someramente en las páginas anteriores, pretenden fortalecer el marco conceptual que permita la aproximación entre esos dos grandes escenarios de la acción: la estrategia y la acción cotidiana. El escenario en el cual se juega la realidad de la acción organizacional está signado por su complejidad. Esto es solamente un elemento de la realidad, pero no es la acción. En ese sentido, el Plan de Acción que se propone, busca reflejar la

articulación necesaria, entre la abstracción de la formulación estratégica, y la ejecución de los planes de acción necesarios para su realización.

1. DIAGNOSTICO

2.1. Problemática General de la Universidad de Caldas

2.1.1. Áreas Críticas

La Universidad de Caldas, en cuanto sistema integrado como un todo, presenta una situación problemática en dos áreas principales: El Direccionamiento Estratégico y su Sistema de Información.

2.1.1.1. Direccionamiento estratégico de la universidad

El *Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Caldas (1996-2010)* puede ser considerado como la formalización de la orientación estratégica de la universidad, en tanto en él se enuncia su misión, principios y objetivos, se formula el proyecto de universidad que la comunidad académica ha proyectado y se establecen las políticas en materia de gestión administrativa y académica. Existe consenso en la comunidad académica de la Universidad alrededor de tal proyecto, en la medida en que en su formulación intervinieron todos los actores universitarios en un proceso de construcción incluyente y participativo.

Una gestión orientada por tal derrotero estratégico debe por naturaleza no sólo contar con un alto grado de legitimidad, sino garantizar que las políticas contenidas en el Proyecto se materialicen en objetivos, metas y acciones mensurables y evaluables en el tiempo, previa asignación de los recursos y delegación de los responsables de su ejecución.

En consecuencia, el *Plan de Desarrollo (1998-2003)* de la Universidad de Caldas debería ser, en sí mismo, la operacionalización del Proyecto Educativo Institucional. Esto es, debería traducir los propósitos generales contenidos en éste

en objetivos y metas específicas⁸ a lograr en un horizonte dado de tiempo, incluyendo además el origen y utilización específica de los recursos. No obstante lo anterior, en el curso de la revisión documental e, incluso, en el trabajo de campo, hemos podido constatar que el Plan de Desarrollo vigente no reúne ninguna de estas condiciones y, lejos de ello, genera desconcierto y desconfianza en la comunidad universitaria.

Esta afirmación encuentra fundamento en que el documento mencionado, presenta una serie de inconsistencias que hacen suponer que, por un lado, el proceso de su elaboración no fue lo suficientemente juicioso y, por otro, que el documento final no estuvo sujeto a la debida revisión por parte de las autoridades e instancias competentes.

Tales inconsistencias pueden resumirse, en general, de la siguiente forma:

- En casi todos los Subsistemas se formulan programas de acción que distan mucho de ser tales. Son, por el contrario, intenciones muy generales y responden a muy ambiguos objetivos. Para cada uno de ellos no se formulan metas ni indicadores de evaluación, ni se los ubica dentro de un horizonte específico de tiempo. Un ejemplo patente de ello es el Subsistema de Cultura Organizacional, uno de cuyos "programas de acción" es la "formación de una cultura de la autoevaluación" (p. 21). Éste corresponde más a un objetivo general del subsistema que a un programa de acción como tal.

⁸ La conceptualización del "Direccionamiento Estratégico", nos señala imperativamente, que el "Despliegue de las Políticas", se traduce en los "Planes Operativos", mediano plazo, y estos en los "Planes de Acción", corto plazo. A lo largo de este despliegue se requiere el señalamiento de: **"POLITICAS = MEDIDAS PRIORITARIAS + METAS "**. Dentro de esta perspectiva, una **META**, es un **OBJETIVO GERENCIAL**, materializado en un **VALOR**, que se debe lograr en un **PLAZO** de **TIEMPO** dado. (**META = OBJETIVO GERENCIAL + VALOR + PLAZO**). A este respecto ver FALCONI C. Vicente. "Gerenciamento Pelas Diretrizes", FCO, Sao Paulo, Brasil, 1996.

- Existen inconsistencias entre los principios y objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo, por un lado, y la metodología y el resultado final de la formalización de los proyectos, por el otro. Por citar tan solo un ejemplo: existe una contradicción entre el *principio holístico* formulado en la presentación del plan (p. 9) y el hecho que muchos de los proyectos propuestos estén desarticulados o, en la mayoría de los casos, se circunscriban a la intervención en terrenos muy particulares.
- La más evidente de las inconsistencias del Plan de Desarrollo se manifiesta en la existencia de crasos errores en la transcripción de los proyectos y de sus presupuestos. Tal inconsistencia lleva a suponer que, o bien los proyectos mismos y sus recursos y plan de gastos fueron consignados sin ningún proceso de selección ni sentido crítico, o bien existieron fallas en la digitalización de las cifras aunque los presupuestos fueran los correctos y el plan de gastos el adecuado.

Ambos supuestos implican en la realidad que el Plan de Desarrollo no fue acogido y promovido para su posterior consulta, ni para guiar los esfuerzos estratégicos y de inversión de la universidad, como en efecto ha sucedido. En cualquier caso, este hecho refleja la superficialidad y ligereza con que se ha venido manejando la información que se produce, así ella corresponda al soporte principal para la toma de decisiones en la universidad.

Podríamos dedicar varias páginas de este informe a ilustrar las deficiencias del Plan de Desarrollo en materia presupuestal. No obstante, nos limitaremos a señalar algunos de los principales errores que en esta materia se encuentran tras una revisión detallada:

En la página 72 se afirma que el total de las inversiones contenidas en el Plan de Desarrollo asciende a US\$42.323.209. Sin embargo, si se suman las cifras

(que se encuentran en ese mismo cuadro) correspondientes a los totales de los cinco subsistemas, se tiene un monto total de US\$62.894.022. La diferencia es de US\$20.570.753. No está de más decir que cualquier plan de inversión y cualquier política de gestión universitaria que se base en un Plan de Desarrollo con inconsistencias como ésta no puede cumplir cabalmente con sus objetivos, entendiendo que gran parte del éxito de la gestión de la universidad depende del contar con un sistema de información confiable con base en el cual se puedan tomar decisiones.

Otro ejemplo de estas inconsistencias es que en algunos subprogramas se consigna más de un proyecto con el mismo nombre, asignándole cada vez distintos montos presupuestales sin que medie modificación alguna que justifique la adición de recursos.

Además, y esta es una inconsistencia de casi todos los proyectos incluidos en el Plan, la suma del componente de recursos propios de cada proyecto con el componente correspondiente a otras fuentes de financiación casi nunca da como resultado el total de recursos asignado al proyecto, lo que lleva a suponer que no existía en el momento de la formulación del Plan, ni aún hoy existe, alguna claridad sobre la fuente de tales recursos, dándose por muy probable el hecho de que sólo una mínima parte del plan de inversiones haya sido financiada o pueda llegar a serlo.

Las fallas e incongruencias del Plan de Desarrollo pueden ser atribuidas, entre otros, a las siguientes motivos:

- El proceso de formulación del plan no fue en realidad tan coordinado ni participativo como se afirma. Esta carencia se ve reflejada en que no existió consenso ni sentido crítico alguno en la formulación de los objetivos y

principios del plan ni de los programas, subprogramas y proyectos del plan de inversiones.

- No hubo un adecuado proceso de capacitación en la metodología utilizada para la proyección de escenarios futuros con base en la cual se formuló el plan de Desarrollo.
- No parece haber existido un criterio para la selección de los proyectos de inversión consignados finalmente en el Plan. Cada individuo o unidad consultada formuló el proyecto que tenía en mente de manera independiente, sin un previo examen de su pertinencia ni de su viabilidad técnica y financiera y, aún, sin evaluar si existía una verdadera intención de ejecutarlo. Se confundió la cantidad de proyectos de investigación con la calidad y pertinencia con el proyecto investigativo de la universidad.
- Revisada la versión final del Plan, no es difícil inferir que una vez escrito, el documento nunca fue revisado ni corregido por los funcionarios responsables de su elaboración ni por las instancias correspondientes de la universidad.

Por las circunstancias descritas, y aunque no puede decirse que en la Universidad de Caldas exista un problema de "indefinición estratégica" (la coherencia del proyecto académico expresado en el PEI y el consenso que existe a su alrededor confirman que ésta no es la situación, independientemente que esto deba revisarse), sí existe un vacío absoluto en el despliegue de las políticas generales del PEI en el Plan de Desarrollo y en su transformación en metas operativas, en objetivos mensurables en el tiempo y en la formulación de indicadores de evaluación. Como se verá más adelante, ésta es una de las acciones que la Universidad de Caldas deberá emprender en el corto plazo.

2.1.1.2. Sistema de Información

Para los órganos de gobierno de la Universidad de Caldas se hace difícil la consolidación, análisis e interpretación de su información económica y financiera debido a que los actuales sistemas de información en esa área son altamente deficientes. La profusión de centros ordenadores del gasto derivada de una concepción superficial de la descentralización administrativa y financiera de la universidad hace indispensable la consolidación de un sistema único de información que permita integrar el contenido de las distintas bases de datos contables y financieras que posee la universidad.

Debido a la importancia que este tipo de información tiene en la gestión universitaria en general y al hecho que los flujos que la constituyen atañen a la totalidad de los subsistemas de la universidad, éste es un problema transversal a toda la institución y cuya solución debe hacer parte de un paquete de medidas destinadas a resolver la problemática general de la misma.

2.1.2. Coyuntura Actual: Necesidad y Oportunidad

La Universidad de Caldas se encuentra aún sumida en una crisis institucional que, si bien tuvo su máxima expresión a finales del año 2000 y comienzos del 2001, cuando todos los estamentos universitarios, junto con la sociedad caldense, se movilizaron para solicitar la remoción y renovación del cuerpo directivo, tiene sus orígenes a finales de la década de los setenta⁹, época en la que empezaron a introducirse prácticas clientelistas que vulneraron la autonomía universitaria y que han venido enrareciendo el clima de la institución.

El efecto de tales prácticas - impulsadas más por agentes internos que externos a la universidad - ha sido ininterrumpido, y como tal ha sido entendido por el Rector

actual, quien lo caracteriza como “-el efecto de la gota de agua- , que fue minando la cohesión e introduciendo maneras de manejo muy poco favorables al desarrollo de la vida universitaria”¹⁰. Desde entonces se ha venido dando una pérdida de gobernabilidad en la universidad, la cual se vio agravada por las disputas internas ocurridas recientemente y por la consiguiente crisis de legitimidad afrontada por las anteriores administraciones.

Como consecuencia, la imagen de la universidad como promotor del desarrollo regional se vio relegada por la de fuente de problemas para la región y de escenario de conflictos políticos y de intereses. Recuperar el estatus de la universidad dentro del entorno regional y nacional debe ser una prioridad de la comunidad académica. De ahí entonces surge la *necesidad* de implantar las reformas administrativas y académicas conducentes a la creación de un nuevo clima y a la configuración de nuevas relaciones interestamentales.

En este punto debe mencionarse que el cuerpo directivo actual de la universidad cuenta con el respaldo de todos los estamentos para adelantar las reformas que considere pertinentes para el bienestar de la universidad: tanto el Rector como el cuerpo de vicerrectores, los miembros del Consejo Académico y la mayor parte de los directores de oficinas y divisiones se encuentran vinculados directamente con la academia y cuentan con las competencias y la legitimidad necesarias para llevar adelante la transición hacia la universidad que la comunidad reclama.

Además de lo anterior, el Consejo Superior Universitario está integrado por personas que entienden la dificultad de la coyuntura actual y están dispuestos a adelantar las acciones tendientes a su solución. Por ello, el actual período de transición brinda a la Universidad de Caldas la *oportunidad* de hacer los ajustes

⁹ RUIZ, Carlos - Enrique. *Informe No. 2 al H. Consejo Superior de la Universidad de Caldas*. Julio 10 de 2001. p. 2.

¹⁰ *Ibid.* p. 2.

necesarios para salir de la crisis y lograr, en el mediano plazo, la estabilidad institucional que requiere.

2.2. Diagnóstico de la Situación Docente

2.2.1. Composición

El cuerpo docente de la Universidad de Caldas está conformado por profesores de planta y profesores ocasionales, éstos últimos divididos en “catedráticos” y “vinculados por resolución según el Artículo 5º del Estatuto de Personal Docente”. Tales tipos de vinculación se encuentran reglamentados en el Estatuto Docente de la Universidad, promulgado por medio del Decreto 423 del 23 de febrero de 1984, cuyo artículo 3º dice: “Los docentes son de tiempo completo, de tiempo parcial y de cátedra. Es docente de tiempo completo quien dedica la totalidad de la jornada laboral, que es de cuarenta horas semanales, al servicio de la Universidad de Caldas. Cuando la dedicación es entre quince y veinticinco horas semanales al servicio de la universidad, el docente es de tiempo parcial. Quien dicte menos de diez horas de cátedra o lectiva es, en todos los casos, docente de cátedra”¹¹.

En el Artículo 5º se afirma que “los docentes de tiempo completo y de tiempo parcial cuyos servicios sean requeridos transitoriamente por la Institución para un período inferior a un año, no son empleados oficiales, y sus servicios serán reconocidos mediante Resolución, en tal forma que se determine su remuneración mensual, el término de prestación de los servicios, y las funciones o actividades por desarrollar”¹².

Los docentes vinculados por resolución (Artículo 5º), no están incluidos en la planta docente de la universidad aunque sus funciones y dedicación son en muchos casos similares a las de aquéllos que sí lo están. Su vinculación no se

¹¹ U. Caldas. *Estatuto Docente de la Universidad de Caldas*. 1984. p. 6.

¹² *Ibid.* p. 7.

realiza a través de convocatoria pública ni de concurso docente, como sí sucede con los profesores de planta y los catedráticos. Aunque el Estatuto Docente estipula que su contratación no puede realizarse para períodos superiores a un año, ocurre con frecuencia que al término de éste su contrato es renovado sin que se modifique la modalidad de su vinculación.

En consecuencia, lo que en principio fue considerado como un mecanismo de vinculación transitoria se ha convertido con el tiempo en una situación permanente, dándose el caso de profesores adscritos a esta modalidad que se encuentran presentando sus servicios a la universidad desde hace aproximadamente diez años, sin que sean vinculados de forma permanente a la planta docente y además ejerciendo funciones que no les son acordadas legalmente, como por ejemplo cargos administrativos.

Como se verá más adelante, la solución de la problemática docente en la Universidad de Caldas debe pasar por el análisis de la pertinencia de mantener una determinada estructura de personal docente al nivel de los departamentos y de las facultades. Por ello, más que el análisis del total de profesores adscritos a cada modalidad de vinculación, lo que debe observarse es la composición del cuerpo docente por facultades, examinando en principio la proporción que, dentro del total de profesores de cada una de ellas, representan los docentes ocasionales (esto es, la suma de los catedráticos y de los vinculados por Artículo 5º).

Esto se debe a que la definición de unos niveles porcentuales óptimos de profesores adscritos a cada una de las modalidades de vinculación mencionadas debe hacerse con base en las características propias de cada una de las facultades y departamentos y del tipo de profesores que, en consecuencia, requieran para cumplir cabalmente las labores de docencia, investigación y extensión. Esta necesidad se verá reflejada en el Plan de Acción propuesto.

El Cuadro 1 muestra el número de docentes adscritos a cada facultad por tipo de vinculación. De un total de 771 profesores, 423 son de planta (representando un 60% del total), 175 son de cátedra (con un 24%) y 113 (el 16%) están vinculados por Artículo 5°. Si sumamos las proporciones correspondientes a los catedráticos y los vinculados por Artículo 5°, encontramos que, en total, el 40% del total de docentes de la universidad se encuentra vinculado ocasionalmente a la universidad.

CUADRO 1: DOCENTES POR FACULTAD Y TIPO DE VINCULACIÓN								
FACULTAD	TIPO DE VINCULACIÓN						TOTAL	
	PLANTA		OCASIONALES					
			CÁTEDRA		ART. 5°			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
ARTES Y HUMANIDADES	82	46%	60	33%	38	21%	180	100%
C. PARA LA SALUD	136	60%	64	28%	28	12%	228	100%
C. AGROPECUARIAS	65	91%	2	3%	4	6%	71	100%
C. JURÍDICAS Y SOCIALES	58	51%	38	34%	18	15%	114	100%
C. EXACTAS Y NATURALES	49	67%	8	11%	16	22%	73	100%
INGENIERÍA	14	53%	3	12%	9	35%	26	100%
COMISIÓN ADMINISTRATIVA	19	100%	0	0%	0	0%	19	100%
TOTAL	423	60%	175	24%	113	16%	711	100%

Elaborado a partir de datos suministrados por las Facultades

La mayor cantidad de profesores ocasionales se encuentra en la facultad de Artes y Humanidades, en la que el número de catedráticos y de profesores vinculados

por Artículo 5º asciende a 98, representando un 54% del total de docentes de la facultad.

El segundo lugar es ocupado por la facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, con 56 docentes ocasionales (que incluye catedráticos y vinculados por Artículo 5º), que representan el 49% del total de la facultad.

La proporción que, dentro del total de docentes de la Facultad de Ingeniería, representan los profesores ocasionales, es del 47%. En la de Ciencias para la Salud es del 40%. En la Facultad de Ciencias Exactas es del 33%. Por último, en la de Ciencias Agropecuarias sólo existen 6 profesores ocasionales, que representan un 9% del total de docentes de la facultad.

Si examinamos detalladamente la situación de los docentes vinculados por Artículo 5º, vemos que tal modalidad de contratación es particularmente importante en la Facultad de Ingeniería, donde representa el 35% del total de profesores de la facultad. Le siguen, en su orden, las facultades de Ciencias Exactas y Naturales (con un 22% de profesores vinculados por Artículo 5º); la de Artes y Humanidades, en donde hay 38 profesores adscritos a esa modalidad, representando un 21% del total de la facultad - porcentaje que, aunque menor que el registrado en la facultad de Ingeniería, incide más fuertemente en el total en virtud de la mayor cantidad de docentes en Artes y Humanidades que en Ingeniería -; la de Ciencias Jurídicas y sociales (con 18 profesores vinculados por Artículo 5º, representando un 15%); la de Ciencias para la Salud (con 28 profesores y un 12%); y, finalmente, la facultad de Ciencias Agropecuarias (con 4 docentes vinculados por Artículo 5º, representando un 6% del total de la facultad).

2.2.1.1. Causas de la Proliferación de Profesores Ocasionales

Como se dijo arriba, los profesores ocasionales han llegado a constituirse en el 40% del total de docentes de la Universidad de Caldas. Las causas que pueden explicar su proliferación son básicamente de tres tipos: la primera de ellas podría ser la existencia de una política deliberada de contratación que privilegia la economía en costos laborales sobre la consecución de la excelencia académica; la segunda se refiere a la existencia de prácticas clientelistas causada por la inoperancia de efectivos mecanismos de control; por último, la tercera causa de la proliferación de profesores ocasionales puede ser el desgüeño administrativo en que se ha incurrido sistemáticamente durante los últimos años.

Estrategia deliberada

La excesiva contratación de profesores ocasionales podría deberse a una causa cuya importancia no debe ser desdeñada por cuanto atañe al proyecto de universidad y a la idea que sus integrantes tienen de la excelencia académica. Nos referimos en este punto a la existencia de una política de contratar profesores ocasionales ante la presencia de una vacante en profesores de planta, debido a los menores costos laborales que una contratación ocasional implica.

Dado que en muchos casos la remuneración, por ejemplo, de un profesor vinculado por Artículo 5º equivale a una fracción de la de uno de planta, para las directivas resultaría más conveniente contratar varios profesores ocasionales que uno sólo de planta. Es claro que de esta forma se pueden cumplir más compromisos en la docencia, dictando una mayor cantidad de horas cátedra; pero también es claro que, dado el deficiente procedimiento para la selección de profesores vinculados por Artículo 5º, con ello se disminuye la calidad académica y se descuidan la investigación y la extensión.

Si bien la utilización de este tipo de contratación ha tenido una cierta continuidad, no puede afirmarse que sea una práctica abiertamente promovida como estrategia de desarrollo.

Sin embargo, gran parte de la solución del problema de la universidad en materia docente tiene que ver con un cambio en la idea de lo que constituye una gestión universitaria efectiva. Si bien la racionalización de los recursos es indispensable para garantizar la sostenibilidad financiera de una institución como la universidad, justamente su carácter de institución educativa pública debe impedir que se confunda tal racionalización con una política de gastos restrictiva que descuide lo verdaderamente importante: impartir una educación de calidad, objetivo que se encuentra íntimamente ligado al desarrollo de la investigación. Solamente a partir de una reflexión alrededor de la misión de la universidad pública puede llegarse a una mejor comprensión de los aspectos que deben constituirse en prioritarios para una gestión universitaria efectiva.

Clientelismo

Otra de las causas de la proliferación de profesores ocasionales podría ser la existencia de prácticas de clientelismo y nepotismo al nivel de facultades y departamentos. Éstas serían posibles gracias al procedimiento mismo utilizado para el nombramiento de los profesores vinculados por Artículo 5º: En el no existe convocatoria pública ni pruebas de conocimientos y la selección se basa en un examen subjetivo de las hojas de vida por parte de funcionarios específicos. Las consecuencias en la calidad que se imparte y en el clima mismo de la universidad son inmediatas.

Podría afirmarse que este aspecto está presente en la gestión docente en la Universidad. No obstante no parece ser el elemento explicativo básico de la situación en la Universidad.

Desgreño Administrativo

Una de las razones por medio de las cuales se justifica, en los medios universitarios, la proliferación de profesores ocasionales está dada por las necesidades derivadas de la Reforma Orgánica de la Universidad de Caldas de 1995, como consecuencia de la cual hubo que crear, en algunos casos, varios cargos administrativos y, en otros, dividir en dos las funciones que antes cumplía un solo funcionario.

Si a esto le sumamos el hecho que con la reforma orgánica se crearon la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados y la Vicerrectoría de Proyección, se tiene una situación en la que existe una gran demanda de cargos administrativos, los cuales fueron cubiertos por profesores, a quienes sólo se les exigía dedicar a la docencia la mitad de su tiempo.

Quienes sostienen estas necesidades como la causa principal del aumento en la cantidad de profesores ocasionales afirman que, dado que la planta docente ha estado, desde hace al menos diez años, congelada por orden del Ministerio de Hacienda, la universidad se vio en la necesidad de cubrir esos puestos docentes que quedaban vacantes (por el paso de quienes los ocupaban a labores administrativas) con la modalidad de profesores ocasionales, amparada en el Artículo 5º del Estatuto Docente.

Por otro lado, es claro que durante los últimos años se han creado programas académicos sin una evaluación previa de los recursos docentes con que se cuenta para el cubrimiento de las nuevas demandas ocasionadas, lo que ha ocasionado que el aumento en la demanda por profesores no haya podido ser cubierto por docentes de planta y se haya recurrido a la contratación por Artículo 5o.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede inferirse con certeza que la causa de la proliferación de profesores ocasionales y que, por lo tanto, explica en buena medida la situación del cuerpo docente en la Universidad de Caldas, es el **'Desgreño Administrativo'** en que se ha visto sumida durante los últimos años, y que ha provocado que una laxitud en el sistema jurídico y de regulación de la universidad permita llegar a una situación insostenible como la actual.

Argumentando, por un lado, la exigencia que data de hace varios años de congelación de la planta docente y, por otro, la creciente demanda por profesores derivada del crecimiento natural de la universidad y de las reformas académica y orgánica en curso, se le ha dado continuidad a una modalidad de contratación que en principio fue concebida para solucionar necesidades de carácter transitorio, contradiciendo la norma y generando con ello una situación de inequidad que ha contribuido a enrarecer el clima organizacional de la universidad.

La ausencia de una verdadera orientación estratégica en el manejo del personal docente ha facilitado el que se use la contratación de profesores ocasionales para la satisfacción de intereses de corto plazo, cuando no clientelistas. Nunca se pensó que la recurrencia sistemática a este tipo de contratación derivaría en una situación en que la universidad careciera del control sobre sus docentes por falta de las herramientas jurídicas y administrativas para ejercerlo. Aunque las primeras existen, nunca han sido aplicadas. En cuanto a las segundas, el Plan propuesto proveerá el curso de acción conducente a ellas.

Una visión panorámica de la universidad permite afirmar que la gestión del recurso docente en la universidad de Caldas está marcada por los tres elementos señalados en este aparte, dentro de los cuales prima la dejadez administrativa y la falta de control sobre dichas prácticas. La pérdida de control sobre la contratación

de los profesores, necesariamente da como resultado la pérdida de perspectiva del proyecto académico y del manejo de la universidad.

2.2.2. Dimensiones de la Problemática Docente

El problema de los docentes ocasionales en la Universidad de Caldas puede ser abordado desde cuatro dimensiones distintas, cada una de las cuales debe ser contemplada en el curso de acción a seguir.

2.2.2.1. Dimensión Jurídica.

Mediante Decreto No. 423 de 1984 fue aprobado el Acuerdo No. 047 de 1982, “Por el cual se expide el Estatuto Docente de la Universidad de Caldas”, vigente en la actualidad, pese al cambio normativo dispuesto por la Ley 30 de 1992, que regula la educación superior en Colombia.

El artículo 5° del Estatuto prevé la vinculación de “*docentes de tiempo completo y de tiempo parcial cuyos servicios sean requeridos **transitoriamente** por la institución para un período inferior a un año...*”, señalando que en acto administrativo al efecto se dispondrá su remuneración, funciones y término de duración. (negrita fuera de texto)

Por su parte, la Ley 30 de 1992 dice al respecto:

“**ARTÍCULO 74°.** *Serán profesores ocasionales aquellos que con dedicación de tiempo completo o de medio tiempo, sean requeridos **transitoriamente** por la entidad para un período inferior a un año.*

*Los docentes ocasionales no son empleados **públicos** ni trabajadores oficiales.”*
(negrita fuera de texto)

Es preciso anotar que la norma disponía a continuación que “...sus servicios serán reconocidos mediante resolución y no gozarán del régimen prestacional previsto para estos últimos..”, pero este aparte fue declarado inexecutable por la Corte Constitucional mediante sentencia C-006/96.

Respecto de la forma de vinculación del personal docente en general la misma Ley 30 de 1992 dispone: “ARTÍCULO 70º. Para ser nombrado profesor de universidad estatal u oficial se requiere como mínimo poseer título profesional universitario. Su incorporación se efectuará previo concurso público de méritos cuya reglamentación corresponde al Consejo Superior Universitario...”

El 18 de junio de 1998, tal como consta en el Acta No. 16, el Consejo Superior de la Universidad de Caldas adoptó el Plan de Desarrollo que, en general, busca “...determinar rumbos que garanticen la excelencia académica, las finanzas sanas y la eficiencia administrativa...”¹³

Pese a lo anterior, la Universidad continuó vinculando docentes ocasionales mediante resolución, la que se renueva periódicamente, encontrando que, en algunos casos, han prestado sus servicios por más de diez (10) años, lapsos interrumpidos solo durante las vacaciones académicas, conformando una nómina paralela.

Una aproximación detallada sobre los aspectos legales de esta situación, debe partir de las “**normas aplicables**”, esto es:

- Constitución Política
- Ley 30 de 1992
- Decreto No. 423 de 1984 aprobatorio del Acuerdo No. 047 de 1982, Estatuto Docente Universidad de Caldas.

Y adicionalmente de la "**jurisprudencia**" correspondiente es decir:

- Corte Constitucional
- Consejo de Estado

La revisión de esta problemática, a partir de los elementos señalados, conduce a presentar las reflexiones siguientes:

El artículo 122 de la Constitución Política es enfático en prescribir que "*No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o reglamento, y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente...*", con lo cual prohíbe la vinculación de personal de manera permanente por fuera de las plantas de personal.

De otra parte, el inciso segundo del artículo 53 *ibídem* establece que el estatuto del trabajo, que debe ser expedido por el legislador, debe contener, entre otros principios, el de "*...primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales...*".

Es evidente que la Universidad ha empleado la figura de docentes ocasionales para obtener que las mismas personas presten sus servicios por largo tiempo, mediante designaciones sucesivas, interrumpidas solo por lapsos vacacionales, desempeñando funciones idénticas a las que corresponden a los profesores de planta, configurando por su permanencia y características una nómina paralela, desconociendo, además, que tienen derecho a percibir sus mismas prestaciones sociales, en virtud de lo dispuesto al respecto por la Corte Constitucional en la Sentencia No. C-006 de 1996.

¹³ Plan de Desarrollo Universidad de Caldas, 1998, 2.

Del texto de los artículos 5° del Estatuto Docente de la Universidad y 74 de la Ley 30 de 1992 es simple deducir que, al prever la posibilidad de vincular docentes ocasionales, autoriza que lo sean de manera transitoria y para períodos máximos de un año, lógicamente para atender a requerimientos extraordinarios y temporales de las labores académicas y en parte alguna deja la posibilidad de interpretar que puedan estos convertirse en permanentes.

Ahora bien, en concordancia con la disposición constitucional, el Estatuto Docente de la Universidad tiene previsto que para atender a las labores académicas ordinarias se crearán los cargos correspondientes.

Por consiguiente, esta situación es abiertamente contraria a las normas constitucionales indicadas y de contera viola lo dispuesto sobre la temporalidad de la vinculación de estos docentes prevista tanto en la Ley de Educación Superior como en el propio Estatuto Docente, no consultando el verdadero espíritu de la relación que surge entre las partes, contrariando los principios de igualdad y primacía de la realidad sobre las apariencias, impuestos por la Constitución Política para todas las relaciones laborales.

Sobre el tema de las “nóminas paralelas” se han pronunciado reiteradamente las Altas Cortes jurisdiccionales, no solo condenando tal proceder, sino profiriendo decisiones condenatorias de diversos tipos, por estimar que en esos eventos se puede establecer la existencia del denominado “contrato realidad”, esto es, la relación laboral oculta bajo el manto, mal empleado, de otras figuras jurídicas; en muchos casos por esta causa se ha condenado a la administración al pago actualizado de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones y en otros, aún, a la vinculación de los demandantes a la planta de personal de la entidad, cuando se trata de labores correspondientes a los trabajadores oficiales.

sin que puedan verse afectados o desmejorados en sus condiciones por las simples formalidades.

Y si la realidad demuestra que quien ejerce una profesión liberal o desarrolla un contrato aparentemente civil o comercial, lo hace bajo el sometimiento de una subordinación o dependencia con respecto a la persona natural o jurídica hacia la cual se presta el servicio, se configura la existencia de una evidente relación laboral....”¹⁵

También la Corte Constitucional se pronunció sobre el tema que nos ocupa, condenando la irregularidad en el abuso en la contratación de docentes ocasionales, en la sentencia No. 006 de 1996, citada como nota al pie:

“...Las estadísticas arrojan cifras que conducen a la conclusión de que la figura del "profesor ocasional" se ha desvirtuado, son varias las universidades oficiales en las que el número de profesores de carrera es sustancialmente inferior al número de docentes ocasionales; así mismo, se evidencian muchos casos, como el de los intervinientes de la Universidad de la Amazonía, en los que la vinculación a través de esta figura se ha extendido por cinco y más años; tales circunstancias no hacen más que contrariar la naturaleza de esta modalidad, necesaria en las instituciones que se dedican a la generación y adecuación de conocimiento científico, a través de la docencia y la investigación, y a la formación de profesionales, y crear situaciones de hecho perjudiciales no sólo para los docentes que afrontan dicha situación, sino para las mismas universidades, que con ello ven afectados su niveles de calidad académica.

Llama la atención la Sala sobre la responsabilidad que tienen las instituciones públicas, en este caso específico, las universidades oficiales, de hacer un uso razonable de los instrumentos que les brinda la ley para el cumplimiento de sus

Así se pronunció la Corte Constitucional al respecto:

“...La Carta Política ha rodeado de garantías a los trabajadores. Ha asegurado, entre otros, el derecho de todos al trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad de escoger profesión u oficio, los derechos de asociación sindical, negociación colectiva y huelga, la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital y móvil, la estabilidad en el empleo, la irrenunciabilidad de los beneficios mínimos establecidos en normas laborales, el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales, la seguridad social, la obligación del Estado y de los empleadores de ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran y la posibilidad de que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

La vigencia efectiva de estos derechos exige la eliminación de mecanismos y procedimientos que en la práctica tiendan a convertirlos en teorías abstractas e inaplicables. Con miras a esa efectividad, que es uno de los fines esenciales del Estado, de acuerdo con el artículo 2º de la Constitución, ésta ha consignado de manera expresa, como principio mínimo fundamental que rige el ordenamiento jurídico del trabajo, el de la primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales (art. 53 C.N.)...”¹⁴
(subrayado fuera de texto)

“...Cabe advertir que, conforme lo establece el artículo 53 de la Carta Fundamental, el principio de la prevalencia de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de la relación laboral, implica como lo ha sostenido esta Corporación, un reconocimiento a la desigualdad existente entre trabajadores y empleadores, así como a la necesidad de garantizar los derechos de aquellos,

¹⁴ Corte Constitucional. Expediente T-32467. Acción de tutela instaurada por Ana Celina Lizcano Ochoa y otros docentes contra el Municipio de Saravena. M.P.: Dr. José Gregorio Hernández Galindo. 17 de junio de 1994

funciones, sin valerse de ellos, desvirtuándolos, para suplir necesidades o carencias para los cuales no fueron creados....”

Lógicamente esta consecuencia tiene efectos jurídicos, que no son otros que los derivados del reconocimiento de la igualdad de condiciones entre las personas con vinculación clara y las que son sujetos de otra simulada, que en el ámbito de las relaciones laborales se traduce en el pago de salarios, prestaciones sociales y circunstancias de estabilidad iguales.

Para el caso particular de los docentes ocasionales de las universidades es abundante la jurisprudencia de la Corte Constitucional sobre la naturaleza de su vinculación y los efectos de la misma. Veamos algunos ejemplos:

*“...Ha quedado establecido que la realidad de las condiciones de trabajo de los **profesores ocasionales**, es similar a la que presentan los profesores de carrera; ello implica que dicha realidad supere la intención que al parecer subyace en la formalidad que consagra la norma impugnada, referida a que sus servicios se reconocerán a través de resolución, lo que no puede entenderse como razón suficiente para que el patrono, en este caso la universidad estatal u oficial, desconozca las obligaciones que le asisten en una relación de trabajo, diferente a la contratación administrativa, como si lo es la de los profesores catedráticos, a los que se refiere el artículo 73 de la Ley 30 de 1992, y los derechos del trabajador por ser éste ocasional.*

Vale reiterar, que no se trata de identificar o fundir en una sola las dos categorías de profesores a que se refieren los artículos 72 y 74 de la ley 30 de 1992; los profesores empleados públicos que no son de libre nombramiento y remoción, los cuales ingresan por concurso, y los profesores ocasionales, son dos categorías distintas, que se originan en necesidades institucionales diferentes, y que se

¹⁵ Corte Constitucional, Sentencia C-665. 12 de noviembre de 1998. M.P.: Dr. Hernando Herrera Vergara

*diferencian en cuanto al modo de vinculación y la transitoriedad de la segunda; sin embargo, **en ambas se genera una relación de trabajo** que como tal debe sustentarse en el reconocimiento y respeto de los derechos y deberes que para las partes señala la ley...”¹⁶ (negritas fuera de texto).*

“...No existe fundamento que resulte razonable, proporcional y fundado para discriminar a los profesores de establecimientos particulares de enseñanza frente a los demás docentes y darles un tratamiento diferente en relación con el tipo de contratos que pueden celebrar, ni tampoco para propiciar su abierta desigualdad, en relación con la estabilidad laboral y con el pago de prestaciones sociales, respecto de los demás trabajadores.”¹⁷

“...El principio de primacía de la realidad, en los términos fijados en la Constitución, constituye una herramienta interpretativa, dirigida al juez. Ello resulta evidente si se tiene en cuenta que el principio obliga a reconocer la situación real, con independencia de las formalidades contractuales. Lo anterior implica que el Legislador no está obligado a exigir relaciones contractuales de índole laboral en todos los eventos, sino que cuando se establece que en la relación concreta se presentan los elementos del contrato laboral, el juez tiene la obligación de reconocer, con independencia de los términos del contrato celebrado, la existencia del vínculo laboral.

(....)

Cabe mencionar que la norma parcialmente acusada autorizaba la contratación de profesores de cátedra mediante contratos laborales temporales o a través de contratos de prestación de servicios. Con ello el legislador abría la posibilidad para que las universidades, de manera autónoma, definieran los mecanismos

¹⁶ Sentencia C-006 de 1996 (M.P., doctor Fabio Morón Díaz

¹⁷ Sentencia C- 483/95, M.P. José Gregorio Hernández Galindo

contractuales que permitieran la realización de sus objetivos institucionales. En modo alguno esta libertad de opción podía interpretarse en el sentido de autorizar a las Universidades a escamotear sus obligaciones laborales, puesto que de ocurrir ello, judicialmente, en el caso concreto, se impondría la realidad del verdadero vínculo jurídico existente... ¹⁸

Estos apartes jurisprudenciales permiten concluir que:

- La relación de las Universidades (estatales y privadas) con los docentes ocasionales es de carácter laboral;
- La duración de su vinculación es estrictamente temporal;
- Los docentes ocasionales deben ser remunerados en la misma forma que sus pares, los docentes de carrera;
- Tienen derecho al reconocimiento de prestaciones sociales en forma proporcional al tiempo servido.

Es preciso recordar que por disposición legal los docentes en la educación superior deben ingresar a la carrera docente (escalafón) y para ello, por preverlo así la Constitución Política, deben ser seleccionados mediante concurso. Siendo que la vinculación de los ocasionales no se ha efectuado mediante este procedimiento, en modo alguno se puede pretender que ostenten los derechos derivados del escalafón.

¹⁸ Expediente D-2180. Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 106 de la Ley 30 de 1992, «por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior». Actor: Walter Anchico Ramírez. M.P.: Dr. Vladimiro Naranjo Mesa, salvamento de voto de Eduardo Cifuentes Muñoz y Alvaro Tafur Galvis

2.2.2.2. Dimensión Organizacional

Los profesores vinculados por Artículo 5º se encuentran imposibilitados para ejercer funciones administrativas en la Universidad de Caldas. No obstante, se da el caso que algunos de ellos ocupan en la actualidad cargos administrativos. Tal situación se presenta, en su mayor parte, por una ambigüedad normativa que imposibilita una definición precisa de los requisitos mínimos a cumplir por parte de quienes ocupan tales cargos y, por tanto, de las competencias necesarias para ejercerlos.

Todo ello conlleva a que quien ocupe de un cargo de esta naturaleza, y que pertenece a esta modalidad de vinculación ocasional, termine envuelto de un ambiente de ilegitimidad que le resta capacidad de maniobra y autonomía a su gestión, enrareciéndose el clima organizacional y laboral.

Pero lo que resulta más grave aún, es la tácita aprobación por parte de la comunidad universitaria, de este tipo de situación anómala, que termina deslegitimizando los mecanismos de vinculación ordinaria de la universidad, tales como los concursos docentes, la promoción docente, los planes de renovación generacional, la transparencia de sus ejecutorias, etc.

2.2.2.3. Dimensión Financiera

Dentro del proceso de nombramiento de los docentes vinculados por Artículo 5º no se incluye la homologación, para efectos salariales, de la experiencia profesional o docente y de los méritos del candidato, porque se supone, erróneamente, que esto implicaría su inclusión dentro de la planta docente de la universidad. Por ello, los salarios que tales profesores devengan no se compadecen con sus verdaderas capacidades y competencias.

El resultado de esta situación es que existe una valoración equivocada del costo real de los docentes de la Universidad de Caldas. A esta situación contribuyen varios aspectos:

- la existencia de profesores vinculados por resolución y que desempeñan labores de orden académico administrativas, sin que sea clara la dedicación a unas u otras,
- el promedio de horas de clases efectivas que es asumido por los docentes de planta, se encuentra en niveles inferiores a las ocho horas semana, sin que sobre este particular exista una gestión efectiva del recurso docente,
- la carga administrativa asumida por los docentes, resulta un poco desproporcionada a la luz de los promedios de otras universidades (alrededor de 10% del total de horas), ya sea por efecto de la dedicación de los docentes o por la cantidad de cargos existentes,

Una regularización de las formas de vinculación de los docentes, acompañada de políticas específicas sobre dedicación de tiempo a labores docentes y a labores administrativas, por parte de los profesores, redundará en una apreciación correcta de los costos de la planta docente, dentro de una perspectiva de lograr mayor eficiencia de la misma, en orden a construir un ambiente de equidad que garantice un clima organizacional favorable y, en últimas, la estabilidad que la institución requiere en el corto y mediano plazo.

2.2.2.4. Sistemas de Información.

A continuación se presenta una aproximación global al manejo de la planta docente desde la perspectiva de los soportes informáticos actuales, es decir, equipo, procesos, recurso humano y proyección.

Visión general

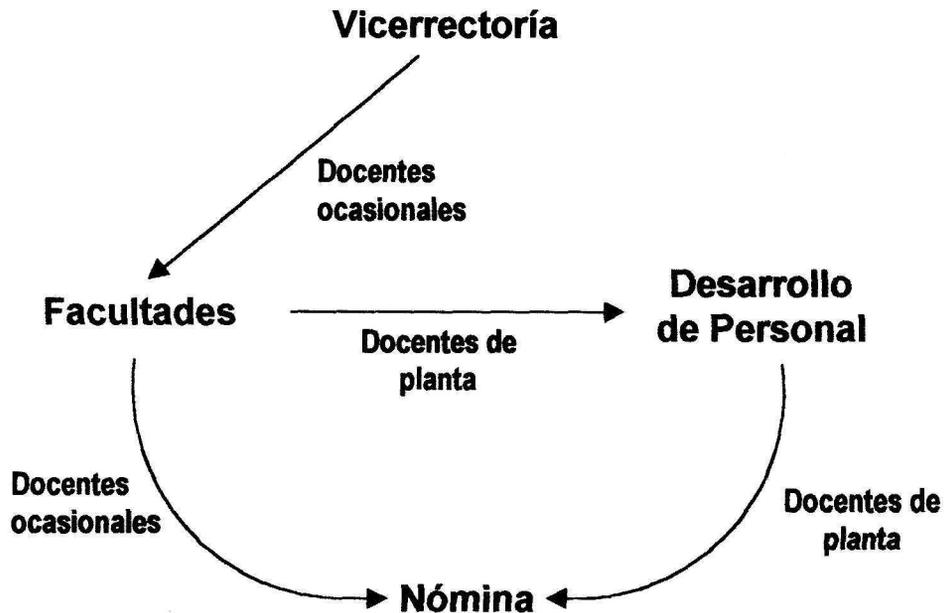
El programa que maneja la planta de personal docente fue desarrollado por la Oficina de Sistemas con las herramientas de desarrollo de Oracle. En la actualidad se esta migrando la aplicación de la versión 6.3 a la versión 8i. La oficina presta el apoyo técnico a nómina, la dependencia que maneja el aplicativo.

El aplicativo de manejo de planta docente forma parte de un software que maneja hoja de vida, vacaciones, calificaciones de servicios, grupo familiar, certificados y otras utilidades. Estas opciones están presentes para todo el personal que labora en la Universidad (docentes, administrativos, empleados oficiales y contratistas). Esta herramienta es manejada por la oficina de Recursos Humanos.

La siguiente figura muestra el modelamiento básico de la estructura del programa.



Y el siguiente esquema muestra la manera como se maneja la planta docente (profesores de planta y de artículo quinto) de la universidad:



Las diferentes facultades remiten a la oficina de Desarrollo de Personal la carga académica de cada uno de los profesores de planta. Es a esta oficina que los profesores remiten sus respectivas publicaciones y artículos para efectos de puntaje. A su vez, esta oficina remite las novedades a nómina para efectos de cancelación de salario. En esta oficina este proceso no se encuentra sistematizado. Únicamente se lleva el registro de la carga académica en hoja electrónica y cualquier reporte se debe sacar manualmente. No maneja el registro ni la carga de los profesores contratados por artículo quinto.

La Vicerrectoría Académica distribuye a cada facultad el cupo asignando para la contratación de profesores por artículo quinto (la manera de hacer dicha asignación se encuentra fuera de los objetivos de este informe). Las facultades reportan directamente a nómina (sin pasar por la Oficina de Desarrollo Docente) la carga académica de estos profesores para efectos de pago mensual los cuales son registrados en dicho programa como empleados por contrato. La oficina de personal no tiene sistematizado el proceso de carga académica de dichos

profesores. Si se llegara a requerir un reporte de sus actividades, lo que se puede ver es el documento escrito que envía la facultad.

El programa de nómina está en capacidad de reportar solamente el número de profesores contratados por artículo quinto, que para este semestre son 113, y el número de profesores de planta, actualmente en 422, pero no su carga de trabajo. El programa puede reportar en detalle del número de profesores en tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, aunque no existe un reporte programado para dicha consulta, esta se debe hacer por línea de comando quedándole al usuario imposible efectuar dicha consulta sin no tiene un conocimiento previo de SQL (lenguaje de consulta para la base de datos)

Oficina de Sistemas.

Los proyectos llevados a cabo por la Oficina de Sistemas no obedecen a una directriz dentro de un Sistema de Información establecido para la Universidad. La propuesta de reestructuración para la Oficina de Sistemas no es la más adecuada teniendo en cuenta que la labor administrativa no puede ser dejada de lado para cubrir necesidades académicas.

Las soluciones de sistematización en la Universidad de Caldas se generan en su mayoría buscando resolver necesidades específicas dejando de lado la interrelación con otras dependencias. Es decir, al interior, el aplicativo es solución, pero hacia fuera no hay una comunicación eficiente con otros módulos dando lugar a mayor empleo de esfuerzo y de trabajo (redundancia de procesos entre otros).

Según las actividades que ha desarrollado la Oficina de Sistemas y de acuerdo con sus funciones, las soluciones presentadas por dicha oficina son en general puntuales, aisladas y con escasa coordinación con otras dependencias.

Software de desarrollo y hardware

Los sistemas operativos empleados son los requeridos para el tipo de aplicativos que se manejan en la Universidad.

Equipos de cómputo:

- Las máquinas UNISYS 6035 presentan un atraso considerable con respecto al desarrollo de las últimas tecnologías. Tienen poca capacidad en memoria principal y en velocidad de procesamiento.
- Los equipos DELL 4300M presentan una buena configuración y soportan con suficiencia las aplicaciones instaladas.
- Los servidores Acer-Altos donde se encuentran la página web de la universidad y el software de la Oficina de Financiera respectivamente tienen alrededor de 6 años, aun cuando funcionan, su desempeño debería mejorarse.

El parque computacional de la Universidad en general tiene un atraso tecnológico considerable, además hay que tener en cuenta la existencia de unos pocos equipos con buena capacidad (18%) en contraste con el 41% del total que todavía tienen un procesador 486.

En cuanto a herramientas de software:

- El Sistema Manejador de Bases de Datos es una herramienta robusta y de buena calidad.
- El software de oficina instalado en la mayor parte de las computadoras de la Universidad es compatible y de plataforma estándar.

El manejo de la Planta de Personal Docente.

La sistematización del personal docente de planta se maneja por medio de un aplicativo a cargo de Recursos Humanos. Las opciones que contempla el software se observan en el cuadro sinóptico presentado más atrás. Si bien es un aplicativo que funciona correctamente en el sentido tanto de liquidar de acuerdo a lo establecido los salarios, prestaciones, salud y fondos de pensiones como todo lo relacionado con hoja de vida, puntajes y promociones, deja de lado la sistematización de la carga docente como tal. Esto último incluye la descarga y los motivos que ocasionan la misma

El aplicativo tiene algunas falencias para reportar ciertas consolidaciones. Por ejemplo, obtener el número de profesores de planta o el número de profesores en año sabático, o el número de profesores por facultad. Esto no es posible sino a través de modo comando y no puede hacerla cualquier usuario, a menos que éste tenga un buen conocimiento del lenguaje de consulta y a su vez tenga este privilegio asignado.

La labor que desempeña la Oficina de Desarrollo de Personal es únicamente de intermediaria entre las distintas facultades de la universidad y la Oficina de Personal (nómina) pues no lleva a cabo ninguna función específica. Esta oficina no tiene sistematizado el proceso de carga académica de los profesores de planta y las novedades para la adjudicación de puntos por producción académica debe ser asignadas por el comité de puntaje y luego reportadas a nómina.

Algunas recomendaciones específicas.

La recomendación, en condiciones ideales, es la de plantear un Sistema de Información a nivel Universidad de Caldas que abarque todos los procesos en el ámbito académico, administrativo, financiero y de recursos humanos con el fin de

darle a la Universidad una directriz a seguir, un Sistema de Información que abarque un Plan Estratégico de Informática, por lo menos a tres años, pero en todo caso armónico con el Proyecto académico de la Universidad y con el Plan de Desarrollo que ella adopte.

El Plan de Informática debe contemplar la definición de los proyectos que la Universidad debe realizar en concordancia con el presupuesto que para tal fin está en capacidad de asignar. Entre los proyectos a contemplar se pueden enumerar las definiciones de:

- Qué constituye la identidad de la Universidad como tal para el desarrollo del Programa Estratégico de Informática
- Cómo presentar el proyecto de Universidad Virtual
- Qué proyectos van a la academia
- Qué proyectos van a la administración
- Qué proyectos la Universidad está en capacidad de desarrollar
- Qué proyectos van a la Oficina de Sistemas
- Qué proyectos van a ser contratados a nivel *outsourcing*

Es necesario hacer una planificación, dentro del Plan Estratégico de Informática, dirigida a un proyecto para la adquisición de un software que cubra y articule las diferentes dependencias de la universidad: recursos humanos, nómina, inventarios, almacén (manejo de granjas), centros ordenadores de gasto y financiera. La planificación del proyecto debe hacerse de tal forma que la interface de comunicación entre las diferentes dependencias exista y sea transparente al usuario final.

En el corto plazo, y con el ánimo de utilizar los recursos existentes y de obtener resultados sin hacer una inversión cuantiosa, se pueden tener en cuenta las

siguientes opciones para lograr una sistematización de la planta de personal docente que satisfaga los requerimientos de información:

- Incluir en el software que maneja Recursos Humanos la opción de la carga semestral de cada profesor de planta.
- Incluir en el mismo software la opción para la carga académica semestral de los profesores ocasionales.
- Especificar los respectivos reportes para obtener un informe consolidado por cantidad de docentes en planta, ocasionales, por medio tiempo, por tiempo parcial, por descarga y todos los que se requieran de manera específica con el fin de aportar la información correspondiente que permita una planificación una distribución y un mejor control sobre las necesidades de personal docente de la Universidad.
- Utilizar los otros módulos de la aplicación lo que facilitaría el trabajo en la Oficina de Personal, específicamente, el aplicativo relacionado con las novedades de Hoja de Vida.

Es necesario incluir en tal proyecto, la actualización del parque computacional de la Universidad con el fin de disminuir el atraso tecnológico y de estar preparado para los avances y actualizaciones que demanda el medio informático. Sin embargo hay que tener en cuenta la relación aplicativo/hardware en el sentido de identificar si la máquina es suficiente para el tipo de programas que soporta y cual es el tiempo de vida útil proyectado.

2.2.2.5. Dimensiones Especiales

Conflicto Laboral

Se mencionó anteriormente una de las fallas principales del proceso de nombramiento de los profesores vinculados por Artículo 5º: la ausencia de

homologación, para efectos salariales, de su experiencia profesional y docente y de sus méritos académicos.

El hecho que su remuneración dependa exclusivamente del número de horas clase dictadas, sumado al extendido reconocimiento que muchos de los docentes de planta no cumplen en la práctica cabalmente con sus labores académicas, dedicando muy pocas horas a las actividades de docencia (particularmente), de investigación y de extensión; genera una situación de inconformidad entre los profesores ocasionales que puede devenir con facilidad en un conflicto laboral ocasionado por sus demandas tendientes a la regularización de su vinculación y a que les sea reconocido el tiempo dedicado a actividades auxiliares a la docencia.

Por ello debe ser una prioridad, en el corto plazo, adelantar un programa de nivelación salarial de los docentes vinculados por Artículo 5º que equipare su situación, al menos en términos económicos, con los docentes de planta.

Prima Técnica

El evento que desató la crisis de finales del año pasado fue el conflicto laboral y jurídico ocasionado por la prima técnica para los empleados administrativos. Para los fines de este estudio es conveniente el examen del origen de dicho conflicto y de sus implicaciones para la universidad

El 13 de octubre de 1998 se aprobó la prima técnica para los empleados administrativos de la Universidad de Caldas. Por definición, esta prima es un estímulo económico concedido para atraer o retener, en la administración pública, personal altamente calificado o con unas muy específicas responsabilidades directivas. Sin embargo, al parecer, fue otorgada al 98% de los empleados

administrativos, incluyendo a los que desempeñan oficios no calificados¹⁹ Esta prima consistía en un aumento del salario mensual de hasta el 50% en algunos casos y fue aplicada con una retroactividad de 6 años, contraviniendo la normatividad vigente (en particular, el Decreto Ley 1724 de 1997).

Ante el atraso en el pago de la prima, el gremio de empleados administrativos dio inicio a un proceso judicial como parte del cual se embargaron fondos de la universidad. Por su parte, ésta demandó la nulidad, por la vía contencioso administrativa, del acto administrativo por medio del cual se aprobó la prima, por considerar que en su expedición se violaron normas constitucionales y legales. En la actualidad se está en espera de los fallos judiciales correspondientes.

En cualquiera de los casos, es decir, ya sea que beneficie el fallo a los empleados administrativos o a la universidad, el daño está ya hecho y la resolución del conflicto ocasionará una lesión aún mayor en el clima laboral en virtud que la instancia de conciliación fue agotada sin que se pudiera llegar a una concertación que dejara satisfechas a ambas partes.

No obstante, el perjuicio sería aún mayor en caso de la universidad perdiera el litigio, ya que el monto que debería responder, por concepto de prima técnica equivaldría aproximadamente al monto de un año de su presupuesto total, lo cual a todas luces resulta inviable.

Dada la situación financiera por la que atraviesa la institución, un fallo judicial desfavorable en este sentido complicaría enormemente las posibilidades de subsistencia de la Universidad.

¹⁹ *Diario La Patria*. Octubre 24 de 2000. p. 4.a.

2.2.3. Implicaciones

2.2.3.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el marco de referencia compartido por los miembros de una organización: incluye, entre otros, los valores, los modos de pensar y de hacer las cosas y las actitudes que cada uno debe asumir frente a determinadas situaciones. Es a la vez causa y consecuencia de la forma particular de gestionar las organizaciones.

En el caso de la Universidad de Caldas, y debido al manejo irregular que en los últimos años se le ha dado al personal docente, resultando en un estado de inequidad laboral cuyas características han sido ya descritas, se ha gestado un clima de inseguridad e incredulidad que atenta contra la estabilidad de la institución.

La persistencia de prácticas administrativas poco sanas que, por un lado, permiten y aún impulsan la continuidad de un tipo de contratación destinado originalmente a ser transitorio (convertido en permanente y por esa vía perdiendo legitimidad) y, por otro, atentan contra la legitimidad del proceso de selección docente introduciendo intereses nepotistas y clientelistas; determina un tipo de cultura particularmente impropio de una institución universitaria: aquélla que privilegia los intereses particulares y de corto plazo frente a un proyecto académico serio y frente al bienestar de la comunidad universitaria en su conjunto.

Un claro ejemplo de ello se encuentra en el manejo particularmente descuidado de la información en la universidad y que se refleja principalmente, aunque no exclusivamente, en el plan de inversiones del Plan de Desarrollo. En la Universidad de Caldas se ha venido afianzando la práctica de generar cifras al

ritmo de intereses particulares y transitorios, al arbitrio de una u otra administración, así éstas no reflejen la realidad y sirvan de punto de referencia equivocado para la toma de decisiones.

La solución de la problemática de la Universidad de Caldas depende en gran medida de que se opere un cambio en la manera como los actores universitarios, especialmente aquéllos que se encuentran en puestos directivos, conciben la información que se genera diariamente, y en que se adquiera consciencia de que la toma de decisiones conducente a la conjuración de la crisis actual, requiere, como requisito indispensable, del mantenimiento de un sistema de información confiable, y de que tal confiabilidad no viene dada por la aplicación tecnológica adquirida o desarrollada para tal fin, sino que depende sobre todo de un esquema conceptual compartido que privilegie la transparencia y la responsabilidad en el manejo de la información.

2.2.3.2. Prácticas Administrativas

Debe diferenciarse en este punto la influencia que sobre las prácticas administrativas de la universidad tiene la problemática general de la misma (la carencia de una plataforma estratégica, basada en un proyecto académico y sobre la cual se oriente la gestión del día a día) y la problemática específica del cuerpo docente (la contratación de profesores ocasionales como un mecanismo recurrente para satisfacer las crecientes necesidades en docencia, generando problemas de inequidad y descuidando actividades académicas fundamentales, como la investigación y la extensión).

Ya se han mencionado las virtudes del PEI en cuanto derrotero estratégico de la universidad, así como el intento fallido de traducir el mismo en un plan de acción a cinco años en el Plan de Desarrollo. El hecho que este último haya sido incapaz de orientar la gestión de la universidad en el mediano plazo tubo como

consecuencia directa la falta de continuidad en las acciones. Si los objetivos y propósitos generales no son nunca cuantificados y dimensionados en el tiempo, y si no se establecen mecanismos de control e indicadores de evaluación consistentes, cada nuevo funcionario tenderá a desdeñar los esfuerzos de su predecesor, máxime si con él sostiene diferencias políticas o ideológicas insalvables²⁰.

Un correcto direccionamiento estratégico evitaría depender de la fortuita voluntad política e intereses de un funcionario en particular y dotaría a las acciones administrativas del día a día de la coherencia necesaria para cumplir los propósitos en materia académica.

El exceso en la contratación de profesores ocasionales también es un reflejo de la falta de planeación administrativa y académica en la Universidad de Caldas. El crecimiento de la universidad y las nuevas demandas por docencia, investigación y extensión derivadas de la creación de nuevos programas, así como las nuevas necesidades de cargos administrativos ocasionadas por la reforma orgánica de 1995, no fueron consideradas en su correcta dimensión, lo que ocasionó que se convirtieran en factores desestabilizadores de la situación docente.

Esta misma falta de planeación se refleja en el traslado de una veintena de cargos docentes al aparato administrativo, operación cuya eficiencia y conveniencia para la consecución de metas académicas y administrativas nunca fue evaluada en su momento y ni aún lo ha sido varios años después de efectuada.

²⁰ La relación Plataforma Estratégica y Despliegue de Políticas fue señalada al inicio de este documento. Igualmente lo relacionado con las METAS como elemento articulador entre los dos.

2.2.3.3. Equidad

Un profesor vinculado por Artículo 5º es seleccionado entre una lista de candidatos previo el examen de su hoja de vida. Su selección se realiza con base en sus competencias académicas, reflejadas en su experiencia, estudios realizados, trabajos de investigación, etc. No obstante lo anterior, una vez vinculado el docente todas sus competencias académicas son dejadas de lado debido a que su remuneración se basa únicamente en la cantidad de horas clase dictadas. Suele suceder, por lo tanto, que un profesor con formación de pregrado devengue más que uno con maestría o doctorado en la medida en que el primero dedique una mayor proporción de su tiempo a impartir clases. Ésta sería una suerte de inequidad "interna" al conjunto de docentes vinculados por medio del Artículo 5º.

Existe aún otro tipo de inequidad, la 'externa', que aqueja a tales docentes, y que a su vez es la causante de un malestar que está derivando en movilización por la reivindicación de sus derechos. Ésta es la que se da al comparar la situación de un profesor ocasional con uno de planta. El promedio de horas clase de un profesor de planta en la universidad de Caldas está por debajo del promedio de otras universidades públicas (alrededor de diez horas de clase en promedio) y es percibido por la comunidad de la universidad como muy bajo.

Por su parte, un profesor vinculado por Artículo 5º que dicte el mismo número de horas semanales recibirá una remuneración menor debido a que al de planta sí se le reconocen las horas dedicadas a actividades de apoyo a la docencia. A todo ello se suma la situación de incertidumbre en que se encuentran los profesores vinculados por Artículo 5º con respecto a la continuidad de su vinculación a la universidad, ya que ésta depende de la renovación de su contrato para el siguiente período académico.

2.2.3.4. Proyecto de Universidad

El aumento desmedido que en los últimos años ha tenido la modalidad de vinculación por Artículo 5º y la creciente proporción que éstos profesores representan dentro del total de docentes de la universidad no contribuye al cumplimiento del objetivo, consignado en el PEI, de convertir a la Universidad de Caldas en una institución que propenda “por la formación integral de los colombianos, capacitando a quien haga uso de sus servicios para cumplir funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país para su desarrollo y el progreso social” (p. 14)²¹.

La vocación por el desarrollo regional y nacional de la Universidad de Caldas se cumple no solamente llevando a cabo la función de docencia, sino también, y sobre todo, las de investigación y extensión. Debe comprenderse que tener como único criterio para la remuneración de gran parte de los docentes de la universidad las horas cátedra dictadas, se constituye en un desestímulo para adelantar labores investigativas y de proyección o extensión universitaria a la comunidad.

2.2.3.5. Subsistema Docente

Debe entenderse en este punto que el docente es uno de los Subsistemas que conforman la Universidad de Caldas, y como tal se encuentra en permanente relación con los demás subsistemas de la universidad y con el entorno. Por ello, su situación, cualquiera que ella sea, afecta la situación de toda la universidad.

Por tanto, la subsistencia de prácticas administrativas irregulares que vician la selección de los profesores ocasionales por fuerza ha de influir en la conducta y

²¹ Comunidad Académica de la Universidad de Caldas. *Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Caldas (1996-2010)*.

prácticas de otro tipo de empleados e incluso en el manejo de otras esferas de la vida universitaria. Puede afirmarse incluso que el conflicto surgido por la prima técnica para los empleados administrativos es reflejo que tal situación es muy fácilmente transmisible a los demás subsistemas de la universidad. La intervención, entonces, debe tener un carácter amplio y debe considerar este tipo de interrelaciones.

2.3. Principales Conclusiones del Diagnóstico.

La universidad de Caldas presenta una situación problemática en el conjunto de su accionar y de su existencia. Aquí se enfatiza particularmente en dos aspectos, cuya solución debe conseguirse en el corto plazo: Por un lado, existen claras deficiencias en la formalización de la orientación estratégica de la universidad; por otro, se presenta la irregular composición de su cuerpo docente, con las complicaciones que ello presenta en la coyuntura actual.

Direccionamiento estratégico de la universidad. En cuanto a la primera de tales áreas, debe mencionarse la inexistencia de un documento con base en el cual pueda orientarse la gestión de la universidad. El Plan de Desarrollo actual es incapaz de traducir en metas específicas, mensurables y evaluables los propósitos generales formulados en el Proyecto Educativo Institucional y, lejos de ello, genera desconcierto y desconfianza en la comunidad universitaria.

Debido a lo anterior, puede decirse con seguridad que en la Universidad de Caldas no existe una sólida cultura de la planeación consistente en la fijación y cumplimiento de metas a largo plazo, con base en un Proyecto Académico compartido. Consecuencia natural de ello es la inexistencia de una política de personal docente que responda a las verdaderas necesidades de la universidad.

Diagnóstico de la Situación Docente. El cuerpo docente de la Universidad de Caldas está conformado por profesores de planta y profesores ocasionales, éstos últimos divididos en catedráticos y en aquéllos vinculados por artículo 5°. El 60% de los docentes son de planta y el 40% restante pertenece a una de las dos modalidades de vinculación ocasional. La proporción de profesores ocasionales sobre el total de la universidad es demasiado alta, lo cual ha dificultado en gran medida la planeación académica en la institución y ha dado lugar a prácticas administrativas poco transparentes que le restan legitimidad a la gestión universitaria.

La causa principal de la proliferación de profesores ocasionales es el desgüeño administrativo de los últimos años que ha permitido que una situación de excepción jurídica, como lo es el Artículo 5° del Estatuto Docente, sea utilizada indiscriminadamente como un mecanismo recurrente y sistemático de vinculación de profesores a la universidad, convirtiéndose en un factor de inestabilidad institucional.

La forma particular de selección de los profesores vinculados bajo esta modalidad dificulta la labor académica y facilita el surgimiento de prácticas clientelistas al interior de los departamentos y facultades. Por otro lado, el mantenimiento de las horas clase como único criterio para la fijación de su remuneración, a despecho de la calificación académica y profesional de estos docentes, ha conducido a una situación de inequidad que enrarece el clima de la universidad y puede conducir al surgimiento de serios conflictos laborales.

Tal situación atenta además contra la vocación regional y nacional de la universidad y contra el proyecto de Universidad compartido por los miembros de la comunidad académica, en la medida en que el incremento desmedido de la contratación de docentes ocasionales, cuyo sistema de remuneración se basa únicamente en la docencia, impide el desarrollo de la investigación y la extensión,

principales actividades por medio de las cuales la universidad interactúa con el entorno.

De cualquier modo, cualquiera de los problemas que se enfrente, requiere forzosamente una aproximación integral sistémica, en su solución. No solamente el análisis de la problemática, sino también los mecanismos y las propuestas para hacer frente a la situación, deben partir de una visión integral y de largo plazo de la Universidad.

En esa perspectiva, el tercer aparte de este informe, se concentra en presentar un PLAN DE ACCION, el cual parte de un soporte general que es el marco de referencia de la acción (la Estrategia General) y formula los elementos de la acción global para la universidad y las acciones específicas en cuanto a la planta docente.

3. PLAN DE ACCIÓN

Si bien aquí de lo que se trata es de la problemática alrededor de la pertinencia y el manejo de la planta de personal docente de la Universidad, ninguna acción encaminada a este propósito puede estar desligada de los otros frentes de la vida universitaria. Las acciones específicas que se emprendan en este terreno deberán estar articuladas de una u otra forma con las demás políticas que se propongan en la perspectiva de retomar el camino extraviado de la Universidad.

La coyuntura actual de la Universidad de Caldas requiere de acciones inmediatas, pero no por ello apresuradas y desligadas de una perspectiva de largo plazo. Por esta razón el referente conceptual en esta propuesta es la elaboración de un plan estratégico, el cual entendemos se puede materializar en un Plan de Desarrollo de la Universidad como expresión del Proyecto Educativo Institucional.

Es evidente que en la Universidad existe una especie de consenso general con respecto al Proyecto Educativo Institucional, pero de la misma forma es evidente que prácticamente nadie se identifica con el *Plan de Desarrollo 1998-2003 Universidad y Región: Un Futuro Común*, que fue formulado, diríamos, con muy poca rigurosidad.

A continuación se presentan los elementos esenciales del Plan de Acción de corto plazo (propuesto por la consultoría), en la perspectiva de construir las soluciones de largo plazo en el direccionamiento estratégico del manejo de la planta docente. Serán presentados tres aspectos:

- El marco de referencia: los postulados generales de una estrategia global,
- Las acciones generales: los elementos y las acciones necesarias para las acciones estratégicas en el manejo de la planta docente,

- Las acciones específicas: relativas a la Planta Docente.

3.1. EL MARCO DE REFERENCIA

Los postulados generales de una estrategia global

El Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Caldas cumple cabalmente con su principal objetivo: indicar el rumbo que debe seguir la Universidad durante los 14 años de su vigencia, concentrar los esfuerzos administrativos y académicos en actividades centrales, tales como la investigación y la extensión, y otorgarle identidad y coherencia a la universidad.

Sin embargo, como se vio al inicio de este informe, *el Plan de Desarrollo 1998-2003 Universidad y Región: Un Futuro Común*, formulado hace ya cuatro años, resultó incapaz de traducir en metas mensurables los propósitos y principios generales de la universidad enunciados en el Proyecto Educativo.

Este hecho es la base para la formulación de las alternativas de solución. Debe tenerse en cuenta que las soluciones que se formulen al problema docente en la universidad deben ser de largo plazo: Nada sería más inconveniente en este momento que ofrecer salidas coyunturales que respondan únicamente a las presiones del momento (así correspondan a situaciones de inequidad generadas en el pasado) y que implicarían el agravamiento de la situación dentro de unos pocos meses.

Por lo tanto, la solución de fondo exige el replanteamiento de la política de la universidad en materia docente. Ésta, no obstante, no puede ser formulada si la universidad no cuenta con un sólido andamiaje estratégico y un Plan de Desarrollo en el cual:

- se exprese un consenso general,
- se consulte el proyecto de universidad futura de los diferentes actores universitarios,
- se exprese la guía del qué hacer académico y administrativo de la Universidad,
- se responda a las expectativas de la región y de la nación.

En consecuencia, una de las labores más importantes, en el muy corto plazo, a que debe comprometerse la comunidad universitaria es la del reconocimiento público de las deficiencias del Plan de Desarrollo actual, acompañado de su derogación por parte del Consejo Superior Universitario.

El reconocimiento de la debilidad del Plan vigente como orientador de la acción en la universidad y de la importancia de su reformulación, se transformará en un valioso mecanismo de sensibilización acerca de la necesidad del cambio y de la oportunidad única que se presenta para adelantarlos, y facilitará asimismo la creación de un ambiente positivo en la comunidad académica en torno a las reformas, el cual posibilite el surgimiento de actitudes de cooperación y entendimiento, necesarias para llevarlas a cabo exitosamente.

Si se habla de actos de ruptura que permitan tomar distancia de las pasadas administraciones y prácticas administrativas, se hace desde el convencimiento de que la ligereza en el manejo de la información no se limita a sus expresiones en el Plan de Desarrollo 1998-2003. También se refleja en la información sobre los docentes, en los informes de ejecución de las políticas, en los manuales de inducción, etc.

Estas acciones, algunas simbólicas, otras menos simbólicas, pero en todos los casos de efectos absolutamente prácticos, deberían adelantarse entre los próximos meses (octubre a diciembre de 2001), con la finalidad de ambientar y

ganar espacio y legitimidad para el proceso de reflexión y reformulación generalizada que se requiere.

Una vez surtida esta actividad, el Consejo Superior debe convocar a toda la comunidad universitaria al proceso de elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo. La metodología a utilizar para su elaboración podrá inspirarse en aquella que fue desarrollada para la construcción del Proyecto Educativo Institucional vigente, prestando atención a que los objetivos, metas, programas y subprogramas incluidos en dicho Plan respondan al espíritu y principios que rigen el Proyecto Educativo.

La formulación de un nuevo Plan de Desarrollo para la Universidad implica un trabajo de gran aliento. Este proceso deberá ser monitoreado desde la dirección central de la Universidad, a partir de un plan de acción específico para el efecto. Este proceso deberá iniciarse en el corto plazo (la consultoría sugiere como fecha de inicio de este proceso el mes de Enero de 2002) y como meta puede establecerse que su formulación integral esté finalizada hacia el mes de Noviembre de 2002.

Uno de los propósitos específicos de estas acciones será eliminar en el corto plazo la figura de contratación bajo el Artículo 5º o, en el peor de los casos, reducirlo a una existencia completamente marginal. Este propósito irá acompañado del rescate de la noción de Profesor Ocasional como un mecanismo de vinculación por medio del cual puede hacerse frente a las situaciones ordinarias del manejo de la planta docente dentro de una Universidad. En esa perspectiva, deberá limitarse su existencia a un porcentaje no mayor del 10% de la planta docente de la Universidad.

Estas diferentes acciones buscan, junto con las otras iniciativas de la Dirección actual de la Universidad, ganar aún más en legitimidad y en condiciones de gobernabilidad para adelantar con éxito un Proyecto de Universidad.

3.2. LAS ACCIONES GENERALES

Los elementos y las acciones necesarias para las acciones estratégicas en el manejo de la planta docente (retomar esfuerzos anteriores).

La reformulación de la plataforma estratégica de la universidad, en tanto implica un acto de ruptura con las actuales prácticas administrativas que imposibilitan la consolidación de una cultura de la planeación y de la gestión efectiva, debe estar acompañada por la recuperación de esfuerzos anteriores que, por diversas causas, no han podido hasta el momento ser llevados a la práctica en la universidad.

Una revisión de los documentos que soportan tales esfuerzos y un análisis de su pertinencia con respecto a la coyuntura actual y a la necesidad de repensar la misión de la universidad, nos han llevado al convencimiento de que éstos deben ser retomados y examinados en el presente y tenidos en cuenta en el futuro, partiendo de hecho de los ajustes a que se llegue si ello se considera necesario.

De estos esfuerzos deben destacarse al menos cuatro frentes de actividad:

- La Reforma Académica
- El Estatuto Docente
- 'Procesos e Indicadores de la Gestión Académica de la Universidad de Caldas'
- El Aparato Administrativo, funciones, cargos y procesos

3.2.1. La Reforma Académica

En este terreno la Universidad ya había adelantado un proceso de reflexión desde el año 1998. El documento "*La Reforma Curricular de la Universidad de Caldas*", va por la tercera versión: 1998, 1999 y 2001. La última de estas versiones señala que, "la *Apertura Curricular*, asumida por la Universidad en el PEI, implica comprender y aceptar que el proceso de reforma curricular es continuo, dinámico y permanente."

Este último documento fechado señala que la Universidad conformó, por Resolución de rectoría del 16 de marzo de 2001, el Comité Universitario de Currículo, el cual tiene asignada esta misión. Lo que aquí se señala, entre otras cosas, es que tal misión no puede ser emprendida aisladamente de las otras actividades en los otros frentes señalados más arriba. Se enfatiza reiteradamente en la necesidad de ARTICULAR todos estos esfuerzos.

La reforma curricular (académica podría ser un termino más amplio para una reforma de esta naturaleza) debe tener como referente el PEI, como es indicado en el documento de 2001, pero indudablemente su marco de referencia más amplio deberá ser su pertinencia con el desarrollo regional y en ese sentido con las expectativas que a este nivel se generan. Su proyección se deberá reflejar en el Plan de Desarrollo que se formulará.

3.2.2. Estatuto Docente

El Estatuto Docente con que cuenta la Universidad de Caldas en la actualidad fue sancionado mediante el Decreto número 423 de Ministerio de Educación Nacional del 23 de Febrero de 1984, "Por el cual se aprueba el Acuerdo 047 de Noviembre de 1982, expedido por el Consejo Superior sobre adopción del Estatuto Docente de la Universidad de Caldas".

Varios factores en el entorno hacen necesaria una modificación en la reglamentación docente: socioeconómicos, normativos y académicos. Adicionalmente a estos puede señalarse la historia específica de la Universidad, como quiera que ya desde el año 1998 se había vivido un proceso de discusión y elaboración de modificaciones al Estatuto vigente. La coyuntura específica de la universidad, en este momento, hace más propicio y urgente su replanteamiento y redefinición, buscando su articulación con la Reforma Académica y su proyección con el Plan de Desarrollo.

La "Propuesta de Estatuto Profesorial", presentada a los profesores de la Universidad en Octubre de 1998, luego de "varios meses de trabajo", señala que "el Estatuto fundamentalmente contiene los "qué" y los "para qué", dejando los "cómo" para ser desarrollados en los acuerdos respectivos."

Los nueve capítulos que contiene esta propuesta deberán ser reexaminados a la luz de la coyuntura actual, pero esencialmente a la luz del proyecto Académico de la Universidad. Dado el contenido y el carácter de este Estatuto en particular, su discusión y su armonía con la Reforma Académica, la participación del conjunto de profesores de la Universidad resulta necesaria e imprescindible. Esta tarea debe acometerse lo más pronto posible.

El objetivo central de dotar a la Universidad de un nuevo Estatuto Docente tiene que ver con lograr un soporte sólido para el ordenamiento de la planta docente, en el cual los compromisos mutuos (deberes y derechos de las partes) sean claros y estén articulados con el proyecto académico colectivo.

3.2.3. "Procesos e Indicadores de la Gestión Académica de la Universidad de Caldas"

Retomando un trabajo iniciado ya en 1998, el cual buscaba "convertir en procesos tangibles la misión de la Universidad y su Proyecto Educativo Institucional", un grupo de profesores, bajo la asesoría de la Dirección de Planeación de la Universidad, presentó en el mes de enero del presente año a consideración de la comunidad académica el documento *"Procesos e Indicadores de la Gestión Académica de la Universidad de Caldas"*.

El documento parte del señalamiento que la excelencia académica y la eficiencia administrativa en la universidad solamente pueden lograrse abandonando el antiguo enfoque en el cual "los resultados están determinados por los funcionarios y sus funciones, por lo que los beneficiarios o demandantes de los servicios están supeditados o sometidos al arbitrio de los funcionarios".

En el texto se asume el modelo de "Administración por Procesos" como una mejor alternativa para lograr el cabal cumplimiento de la Misión de la Universidad", en contraste con el ortodoxo modelo de "Administración Funcional". En consecuencia se identifican cuatro "macroprocesos" para la Gestión Académica, dentro de los cuales debe resaltarse el macroproceso de "Gestión Docente", sin por ello desdeñar la importancia de los otros tres.

Una revisión detallada de tales procesos, de la forma en que están concebidos y de la manera particular en que en ellos se entiende la función administrativa (en su versión de gestión académico administrativa) como apoyo a la academia y no como un fin en sí misma, permite inferir su pertinencia en las actuales circunstancias y nos lleva a afirmar la conveniencia de considerar seriamente la implantación del modelo propuesto en tanto puede ser coherente con la definición de un proyecto académico.

Tanto la conceptualización como la metodología y los resultados de este trabajo merecen ser retomados y puestos a prueba. Independientemente que se considere conveniente una discusión adicional sobre lo anterior, el avance en este terreno es considerable y no parece sensato iniciar de cero una tarea que ya lleva un gran trecho adelantado.

La armonización de los contenidos de esta metodología con las otras iniciativas señaladas anteriormente, será el resultado de este proceso simultáneo de acciones articuladas dentro de la misma perspectiva: el reordenamiento institucional y normativo de la Universidad.

Debe recordarse que uno de los problemas que se evidencian al analizar la planta de personal docente, tiene que ver no solamente con la cantidad de horas que son dedicadas a la labor docente en si misma, sino también a la cantidad de horas que los docentes dedican a actividades de dirección administrativa, particularmente en cargos de dirección académico administrativos. Esto requiere, de una parte, un examen sobre la cantidad de cargos de esta naturaleza (numero de departamentos por ejemplo), pero también sobre la cantidad de horas que les son dedicadas.

3.2.4. El Aparato Administrativo, Funciones, Cargos y Procesos

Consecuentemente con el punto anterior, se hace necesaria una aproximación al funcionamiento del aparato administrativo de la universidad. En principio se supone que el aparato administrativo debe estar al servicio del desempeño de las actividades académicas y es este el objetivo que debe alcanzarse.

En el pasado fueron suprimidos veinte cargos (según las versiones de diferentes funcionarios y docentes entrevistados) de la planta docente, los cuales fueron

“trasladados” a la nómina administrativa. Después de este evento se han venido ofreciendo nuevos programas académicos y la nómina docente no se ha incrementado. Un análisis del funcionamiento del aparato administrativo, de su eficiencia, de sus procesos y de su articulación con los procesos académicos, deberá dar como resultado, no solamente una mayor eficiencia en su funcionamiento, sino además una mayor eficiencia en las actividades académicas.

Las inercias, las ineficiencias y el disfuncionamiento de este aparato burocrático se reflejan en el manejo de la información, en la duplicación de procesos, en la errática definición de los grados y niveles de descentralización en el manejo de los recursos económicos y financieros (multiplicación de ordenadores del gasto). El ordenamiento y racionalización de los procesos y funcionamiento del aparato administrativo debe orientarse al mejoramiento de la actividad académica.

Este conjunto de acciones propuestas, que afectan el conjunto de la vida institucional, no puede ser adelantado como la sumatoria de acciones aisladas. Debe ser asumido como un proyecto institucional articulado con un propósito único: el reordenamiento institucional.

En esa perspectiva, se sugiere que se adelante como un **Proyecto de Reordenamiento Institucional** y, en consecuencia, como proyecto, deberá tener un responsable único, una determinación específica de **recursos, objetivos, metas y tiempo de ejecución**. La ejecución de este Proyecto deberá estar articulada al desarrollo de las actividades específicas que se sugieren con respecto a la Planta Docente en el apartado siguiente.

3.3. LAS ACCIONES ESPECIFICAS. Acciones relativas a la Planta Docente.

Las acciones generales presentadas en el apartado anterior son el marco de referencia que le permitirá a la Universidad desarrollar una gestión estratégica de la Planta Docente en función de su Proyecto Institucional. Pero, como se puede observar, ellas no afectan directamente ni en el corto plazo la situación actual de la misma.

Debe ser claro desde el primer momento que todas las medidas que se vienen sugiriendo en este plan de acción, y que involucran el esfuerzo de la comunidad universitaria por recuperar su universidad, implican **un direccionamiento y un compromiso desde el Consejo Superior Universitario**. Es allí donde se establecerán las políticas, sus objetivos y las metas a alcanzar en los plazos que él mismo establezca.

El objetivo esencial en este aspecto tiene que ver con lograr que la Universidad, al realizar la vinculación de nuevos docentes, logre realmente articular su recurso docente con el Proyecto Académico defendido. **En la coyuntura actual, esto significa que la Universidad debe abstenerse de abrir una convocatoria masiva de concursos docentes**. En su lugar, deberá asumir varias acciones conducentes a crear las condiciones que hagan posible tal convocatoria y en consecuencia suplir las plazas vacantes y proceder a una política de renovación generacional efectiva.

A continuación se presenta el conjunto de acciones sugeridas para entrar en el proceso de una gestión estratégica de la planta docente, usando el siguiente esquema:

- Composición y pertinencia de la planta
- Replanteamiento de la forma de vinculación de profesores ocasionales

- Direccionamiento estratégico de la planta docente
- Seguimiento y evaluación del plan

3.3.1. Composición y Pertinencia de la Planta

Ligado siempre al Proyecto Académico de la universidad, debe iniciarse un análisis detallado de la composición actual de la planta docente. El objetivo de este análisis va mucho más allá que la descripción de la composición de la planta: Busca establecer su pertinencia frente al Proyecto de la Universidad.

En 1998 el Departamento de Matemáticas de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la universidad de Caldas realizó un "Análisis Estadístico Multivariado del Personal docente de Planta en la universidad de Caldas", estudio poblacional como quiera que cubrió el 98.63% de los docentes de planta, arrojando resultados bastante importantes en cuanto a la descripción general de la planta se refiere.

Este estudio, que ofrece una gran cantidad de información general y agregada sobre las características de la planta, deberá ser actualizado como uno de los soportes para el trazado de políticas en lo atinente a la gestión de la planta docente, en aspectos tales como:

- relevo generacional,
- áreas y niveles de formación de la planta docente,
- producción académica,
- asignación de puntajes, etc.

No obstante, se requiere un análisis de otra naturaleza, con objetivos adicionales y con un nivel de detalle y de especificidad más amplio. Esto es, un análisis de pertinencia de los perfiles de los docentes adscritos a cada uno de los Departamentos (uno por uno), con respecto a sus misiones y a sus propósitos específicos, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional.

Este trabajo implica el diseño y elaboración de una metodología específica única para todas las unidades académicas, la cual deberá ser aplicada bajo la asesoría y coordinación de una de las instancias centrales de la Universidad (oficina de Planeación, por ejemplo).

Los resultados de este esfuerzo complementarán los otros estudios (el descriptivo, por ejemplo), en la perspectiva de orientar el manejo estratégico de la planta docente y de preparar los concursos docentes a que haya lugar.

3.3.2. Replanteamiento de la Forma de Vinculación de Profesores Ocasionales

El objetivo esencial en este aspecto es proteger a la Universidad, en el sentido de garantizar la legitimidad de sus procesos ya establecidos, como el concurso docente, la adscripción a facultades específicas, la asignación de jornadas de trabajo y demás actividades docentes, etc.

Aun cuando la noción de PROFESOR OCASIONAL existe dentro de la universidad, el concepto y sentido de esta figura se desdibujó completamente en la universidad. A lo largo de los años, tanto el concepto como las prácticas fueron cambiando en detrimento, no solamente de la transparencia de la vinculación de los docentes, sino también de la equidad en la remuneración y en general del ordenamiento institucional.

Se introdujo la práctica de la vinculación por resolución amparada bajo el Artículo 5o. del Estatuto Docente del año 1984. Una medida prevista para situaciones transitorias y marginales se convirtió en práctica generalizada para vincular personal permanente, asignándole una remuneración inferior a la de sus pares. Esta práctica se ha convertido en un componente más de la cultura institucional, lo que he terminado siendo muy nocivo para la vida universitaria.

Los artículos 3o., 4o. y 5o. del Estatuto Docente inducen a una serie de confusiones conceptuales sobre el tipo de vinculación de los docentes. Una de tales confusiones tiene que ver con la diferencia entre "catedráticos" y "artículos 5o.", como peyorativamente se les llama a los profesores vinculados bajo esa modalidad. Los "catedráticos" son escalafonados al momento de su contratación, dictan menos de diez horas y en consecuencia "no son empleados públicos ni trabajadores oficiales", como reza el Estatuto Docente (artículo 4o.). Los docentes contratados por resolución (artículo 5o.) no son escalafonados²² y su remuneración es inferior a la de sus colegas "catedráticos". Esto ha generado abiertamente injusticias e inequidades.

Pero más que estas definiciones, ha sido la práctica de su uso lo que ha generado las irregularidades actuales. Estas definiciones deberán ser corregidas en el corto plazo, buscando una clara delimitación entre lo que debe considerarse:

- profesores de planta, que están en la carrera docente y
- profesores ocasionales, que no hacen parte de la planta y no están dentro de la carrera docente.

El Consejo Superior Universitario deberá establecer una política expresa (sobre la base de disposiciones ya existentes, pero que no se aplican), de tal suerte que el manejo de la planta docente tenga un soporte y una perspectiva estratégica. Aun cuando uno de los objetivos sea eliminar la vinculación de profesores por resolución, amparados en el artículo 5o. del Estatuto docente, existen otros objetivos que están íntimamente vinculados a éste.

²² Aquí se habla de *escalafonar* en el sentido de reconocer y hacer valer salarialmente los títulos, méritos y experiencia de los candidatos a catedráticos y a ser vinculados por resolución. Diferente a la noción del "Escalafón Docente", capítulo VI del Estatuto Docente, y que hace referencia a la inclusión en la carrera docente, artículos 24 y 25. Se trata de la identificación y clasificación del perfil profesional del profesor para efectos de su remuneración, no de su inclusión en la planta docente.

Para este efecto deberá elaborarse un plan específico que atienda varios objetivos precisos, esto es:

- Eliminar las inequidades de remuneración (a partir de vinculaciones por resolución)
- Retomar el concepto de profesor ocasional, para todos los efectos
- Reducir a un porcentaje determinado (con respecto a la planta total) la cantidad de profesores ocasionales
- Asegurar un promedio mínimo de horas de clase por profesor, como referente de control (de la Universidad, de las Facultades, de los Departamentos)
- Regular claramente la cantidad de dedicación de los docentes en las actividades académico administrativas.

Para el logro de estos cinco objetivos, se pueden sugerir varias acciones:

1. El CSU toma medidas transitorias con respecto a la vinculación de los docentes ocasionales, bajo un plan de acción claramente establecido en términos de duración, cobertura y alcances. Un elemento central de esas medidas lo constituye la supresión de vinculaciones docentes por resolución bajo el artículo 5o. del Estatuto Docente. Quienes sean vinculados transitoriamente deberán ser escalafonados para efectos de su remuneración salarial.
2. El CSU debe establecer la política general en cuanto al número de profesores ocasionales que puede tener la Universidad. Aquí se sugiere que la meta de llegada sea máximo del 10% de la planta docente total, en equivalencia de tiempo completo.
3. Establecer metas graduales de reducción de los profesores ocasionales (sumados "catedráticos" y "nombramientos por resolución"), hoy en 40%. Aquí se sugiere una gradualidad del orden de: 30% a Diciembre 2001, 20% a Junio 2002 y 10% a Diciembre 2002.

4. La medida anterior puede ser formulada de forma independiente, es decir, con metas diferenciadas para cada uno de los dos tipos de vinculación: "catedráticos" y "resolución, artículo 5o."
5. Establecer metas específicas en cuanto a horas clase promedio/semana que debe dictar un profesor. El CSU debe establecer las metas semestrales a alcanzar, hasta lograr el promedio posible, dadas las especificidades de la universidad.
6. Establecer un tope de horas dedicadas a labores de gestión académico administrativas, expresadas como porcentaje de horas de dedicación en tiempo completo sobre la planta de personal.

Estas medidas deben ser asumidas institucionalmente, desde la alta dirección de la Universidad: el CSU y el cuerpo directivo, y a partir de ahí surtir todo el proceso de apropiación que ellas requieren.

Esto quiere decir que, por un lado debe establecerse una responsabilidad específica general en cabeza de una persona determinada, seguramente la vicerrectoría académica, y por otro lado, debe establecerse una metodología mediante la cual se asignen las responsabilidades en los otros niveles de la Universidad. Las metas establecidas son los parámetros de referencia que permitirán fijar las metas específicas para cada Facultad y, subsecuentemente, las metas para cada Departamento.

3.3.3. Direccionamiento Estratégico de la Planta Docente

La idea central es la de dotar a la dirección de la universidad de la información y de las herramientas necesarias para una realizar regularmente una Gestión Estratégica de la Planta Docente en la Universidad. Esto implica una articulación entre las políticas que afectan la planta con el PEI y con el Plan de desarrollo de la Universidad.

En esa perspectiva, el plan de trabajo que se ejecute en los próximos cuatro meses debe contemplar las acciones necesarias para la formulación y la adopción de los siguientes planes:

1. Plan de cambio generacional, relacionado con retiros y jubilaciones
2. Plan de capacitación y reconversión de capacidades de la planta vinculada actualmente.
3. Plan de concursos docentes graduales en un horizonte de 12 a 18 meses, de acuerdo a los avances en los diferentes tópicos señalados en los apartes y numerales anteriores.

3.3.4. Seguimiento y Evaluación del Plan

Como se puede deducir de las formulaciones anteriores, este Plan de Acción contempla dos momentos básicos.

1. Los primeros tres a cuatro meses, centrados en la ambientación, el diseño, la organización, la coordinación y la puesta en marcha de un proyecto global a ejecutar en los siguientes diez meses.
2. La Activación y Ejecución del proyecto global tendiente al reordenamiento institucional necesario para la gestión estratégica integral de la planta docente.

Este proceso debe ser monitoreado regularmente y deberá ser evaluado al menos en dos oportunidades intermedias y una final: diciembre 2001, junio 2002 y noviembre 2002.

El monitoreo estará a cargo del directivo que haya sido comisionado desde el CSU para la responsabilidad de este proyecto, quien rendirá sus informes directamente al CSU en las fechas que éste lo disponga.

Las evaluaciones tendrán que ver con el logro de los objetivos y de las metas en los tiempos establecidos. Será parte de la primera fase la elaboración de la metodología de monitoreo y de los indicadores para la evaluación.