



**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO  
HUMANO**

**RIESGOS QUE GENERA EL SISTEMA DE  
VINCULACIÓN DOCENTE EN LA CALIDAD DE LA  
PRÁCTICA PEDAGÓGICA  
CASO: PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
DIURNO UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**

**Tesis de Maestría**

**PRESENTADA POR: CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR**

**COORDINADORA DE LÍNEA: DOCTORA CARMENZA GALLEGO GIRALDO**

**ASESOR: DOCTOR CARLOS IVÁN CORREA VALENCIA**

Armenia, Marzo de 2006

## RESUMEN

**L**a presente investigación estudia el sistema de administración de riesgos y como los mismos afectan la calidad de las prácticas pedagógicas en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.

Para el desarrollo de la investigación se plantearon cuatro objetivos, los cuales se desarrollaron en tres capítulos; en el primer capítulo se estudiaron los requisitos que exige la Universidad del Quindío para la vinculación de los docentes de planta y los requisitos que exigen el programa de contaduría, para la vinculación de docentes ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos.

Para el cumplimiento de los objetivos se encuestaron a los directivos y profesores del programa, se analizaron los aspectos teóricos sobre el tema y se acudió al conocimiento del investigador del programa para concluir finalmente sobre la investigación realizada y efectuar las recomendaciones pendientes.

Sobre el primer objetivo del cumplimiento de las políticas de contratación en el contexto de la normatividad vigente, se pudo determinar que para la vinculación de docentes de planta hay un proceso riguroso, el cual debe ser mejorado, incluyéndole una prueba que mida las condiciones personales del aspirante a docente; para la vinculación de docentes ocasionales y catedráticos se debe ajustar el proceso de vinculación dándole una mayor rigurosidad.

En el estudio se determino que se deben mejorar más los requisitos que se fijan los para la vinculación de los docentes ocasionales y catedráticos para que exista una mejor pertinencia con las necesidades del programa.

Partiendo del estudio realizado por el ICFES y FIDES, para medir la calidad de la formación impartida en los programas de contaduría pública, se determino un listado de riesgos y se identificaron los aplicables al sistema de vinculación docente del programa de contaduría pública diurna de la Universidad del Quindío y que afectan la calidad de la práctica pedagógica.

Finalmente en el capitulo tercero, se determino que los administradores del talento del programa de contaduría publica diurno, no están abordando los riesgos para minimizarlos.

De los resultados de la investigación realizada, se concluyo que se cumplieron los objetivos y se dejaron unas recomendaciones las cuales se deben poner en práctica a la mayor brevedad posible para dar cumplimiento a lo establecido legalmente.

## AGRADECIMIENTOS

A la doctora Carmenza Gallego Giraldo

Al doctor Cristhian Guillermo Naranjo Herrera

Al doctor Carlos Iván Correa Valencia

Al doctor Fernando Chaparro García

Al doctor Gustavo Hernández García

A la doctora Olga Inés Ceballos Rincón

A la doctora Luz Maria Márquez Jaramillo

Al doctor Jesús Ernesto García Vizcaya

Al Programa de Contaduría Pública Diurno

A mis Profesores

A mis amigos

Cuando las personas aprenden a valorar el significado de la palabra “GRACIAS”, están reconociendo todo el apoyo, paciencia, comprensión y talento que han servido de base para transitar la difícil ruta que me llevo a elaborar este trabajo de grado y a obtener el título de Magíster en Gerencia del Talento Humano.

A todos mil gracias.....



Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Armenia, Marzo de 2006

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
PRESENTACIÓN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	11
1. SISTEMA DE VINCULACION DOCENTE Y PERTINENCIA DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS EN LA UNIVERSIDAD DEL QUINDIO.....	14
1.1 La Autonomía Universitaria.....	14
1.2 Colegialidad en el gobierno universitario.....	29
1.3 Cumplimiento y proceso de contratación docente.....	32
1.4 Pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación de docentes... 45	
2. RIESGOS QUE GENERA EL SISTEMA DE VINCULACIÓN DOCENTE EN LA CALIDAD DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA .....	50
2.1 Administración de Riesgos.....	50
2.2 Marco legal del sistema de Administración del Riesgo en Colombia .....	80
2.3 Estrategia y Prospectiva.....	99
2.4 Administración del Talento Humano.....	110
2.5 Riesgos en la educación superior .....	113
2.6 Identificación de riesgos en la vinculación de docentes al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío. ....	119
3. ACCIONES Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MINIMIZAR RIESGOS .....	134
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
5. ANEXOS .....	148
5.1 Ley 30 de 1992.....	149
5.2 Acuerdo 0062 de diciembre 22 de 2002 del Consejo Superior .....	151
5.3 Decreto 1279 de 2002 .....	156
5.4 Acuerdo 018 del 05 de octubre de 2004 del Consejo Académico.....	176
5.5 Acuerdo 005 del 28 de febrero de 2005 del Consejo Superior .....	181
5.6 Acta 019 de julio de 2005 del Consejo de Facultad .....	187
5.7 Acuerdo 05 de noviembre 28 de 2005 Consejo Académico.....	191
5.8 Resultado convocatoria concurso docente.....	197
5.9 Tabulación de las encuestas .....	213
5.10 Certificación de expertos avalando la encuesta efectuada.....	220
6. BIBLIOGRAFÍA .....	226

## PRESENTACIÓN

---

---

Los rápidos cambios en el entorno han impulsado a las universidades a efectuar una profunda reflexión sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas y en especial lo que concierne a los riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la practica pedagógica, esta situación requiere que la universidad aborde estos desafíos mediante adecuados sistemas organizativos y de gestión, que les permitan una respuesta eficaz a los numerosos retos que tiene, en aras de elevar niveles de eficacia y de eficiencia.

El concepto de educación dado por diferentes autores, aunque pueda parecer diferente en sus diferentes versiones, siempre tiene muchos puntos en común, pues ubican al hombre en el centro del proceso, se habla de acción sobre los individuos que conduzca a su transformación y lo capacite para interactuar con el medio. Por eso entendemos que la educación es esa acción que desarrollamos sobre todas las personas que conforman la sociedad, ya sean nuestros hijos o los que nos rodean, en ese contexto social en el que vivimos, con el fin de capacitarlos de una manera consciente, equilibrada, acorde con lo aprendido, para así actuar consecuentemente con el proceso educativo recibido.

Dentro de este proceso la figura del docente juega un papel importante, se dice que este “instruye con lo que sabe y educa con lo que es”. Capacitar para lograr personas equilibradas eficientes y conscientes que sean responsables frente a su posición social, implica mucho más que ser

un transmisor de información. Por eso es que el papel del docente en el proceso educativo es tan significativo tanto en el proceso como en la práctica pedagógica.

La pedagogía es por lo tanto un proceso formativo, tanto universitario como no universitario, donde el docente juega un papel primordial, que lo obliga a reunir ciertas cualidades básicas como su preparación para la ciencia, su actualización, el ser un investigador, el tener una cultura general, el poseer una formación sólida en psicopedagogía y ser un ejemplo en cualquier lugar, por su honestidad, honradez, su consagración y buenas relaciones humanas.

Todo lo anterior implica que las universidades y en particular la Universidad del Quindío y el programa de contaduría pública diurna, deban manejar un riguroso método de selección que le permita vincular a docentes idóneos y además contrarrestar los riesgos que surgen en el proceso de la práctica docente.

El primer capítulo del presente trabajo de investigación, muestra cual es el proceso de vinculación actual de los docentes, tanto de planta, como docentes ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos, y, el cumplimiento de las políticas de contratación en el contexto de la normatividad legal, la cual se anexa y la calidad de la práctica pedagógica en el programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío, posteriormente se analiza la pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación de los docentes en el mismo programa.

Para el desarrollo del primer capítulo, se encuestó al máximo órgano directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, encuesta avalada por personal experto en el tema, documentos que están contenidos en los anexos del presente trabajo, se efectuó una revisión normativa y se utilizó el conocimiento que tiene el investigador de la universidad y la amplia experiencia y estudios que se poseen sobre el tema.

El segundo capítulo analiza los riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica e identifica los riesgos que se presentan con el sistema de vinculación docente, para luego conocer como la administración del talento humano está abordando y minimizando dichos riesgos. El desarrollo de esta unidad se efectuó a partir de los elementos conceptuales de la teoría general de control y de sistemas, además del desarrollo de la teoría de administración de riesgos.

Con base a los diferentes elementos teóricos que imperan actualmente en el mundo sobre el tema, para analizar la incidencia de los riesgos en el Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío, se efectuó una encuesta a todos los docentes por parte del investigador con el apoyo de dos estudiantes, la cual una vez tabulada con la colaboración de un estadista, docente de la Universidad y efectuada una prueba piloto, se entró a analizar, para concluir con base al resultado de la encuesta y los diferentes elementos conceptuales vigentes sobre el tema, algunos de ellos señalados en el marco teórico.

En el tercer capítulo y basados en el resultado de la encuesta, analiza las acciones y estrategias administrativas del Programa de Contaduría

Pública Diurno de la Universidad del Quindío, para minimizar los riesgos; aquí se evalúan a partir de los riesgos determinados en un estudio de investigación para las universidades colombianas efectuado por el ICFES y el FIDES, cuales son los que afectan al programa de contaduría en mayor o menor medida y que esta haciendo la administración del programa para minimizarlos.

Como parte final de la presente investigación, se concluye en concordancia con los objetivos propuestos y lo planteado en la hipótesis, para entrar plantear algunas recomendaciones.

La presente investigación será el punto de partida de otras, sobre aspectos tan trascendentales como lo es la Administración del Riesgo a partir del Talento Humano de las Universidades.

## INTRODUCCIÓN

---

---

**D**ada la necesidad de hacer que las Universidades del Estado sean cada vez más eficientes y eficaces, es necesario mantenerlas permanentemente bajo control y evaluación ante los riesgos a que están expuestas. Con esto se pretende lograr eficiencia y eficacia a través del cumplimiento de las metas y propósitos, lo cual se lograra si se cuenta con Talento Humano idóneo.

Los instrumentos indispensables para este control están constituidos por una adecuada vinculación de docentes a la Universidad y en particular al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.

Para minimizar los riesgos que se dan a partir del establecimiento de los requisitos exigidos en el proceso de vinculación, es indispensable que exista claridad en el establecimiento de los mismos y en el mismo proceso de vinculación para evitar ambigüedades, posteriormente se deben tomar las acciones para minimizar los riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica, estas acciones servirán para evitar crisis, traumas, para mantener el rumbo, para prever el cambio, para garantizar la subsistencia y para avanzar hacia el progreso.

El estudio y la experiencia han demostrado que el modo mas eficaz y menos costoso de lograr los objetivos es por medio del uso de análisis de riesgos, que permitan decir que es lo que se esta haciendo, como se esta haciendo y como puede mejorarse.

En este orden se presentan los principales aspectos que se desarrollaron en el proceso de investigación, hasta la elaboración del informe final, el cual será de gran utilidad, para el análisis de las acciones preventivas a seguir, que le permitan al programa de contaduría pública diurno seguir impartiendo una educación de alta calidad a partir del activo más valioso con que cuenta la Universidad, como lo es el Talento Humano.

**CAPÍTULO  
I**

**SISTEMA DE  
VINCULACION DOCENTE  
Y PERTINENCIA DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS EN  
LA UNIVERSIDAD DEL  
QUINDIO**

# 1. SISTEMA DE VINCULACION DOCENTE Y PERTINENCIA DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS EN LA UNIVERSIDAD DEL QUINDIO

---

---

## 1.1 La Autonomía Universitaria.

**A**utonomía se llama el hecho de estar una realidad regida por una ley propia, y distinta de otras leyes que no le sean compatibles. Pero tal capacidad o facultad de autodirección debe poseer sólidos fundamentos<sup>1</sup>.

La autonomía implica la ciencia y el saber intelectual, ser capaz de fijarse sus métodos y normas, sus alcances, sus propósitos, pero también sus límites; en consecuencia la autonomía en especial en el sector público, no es algo absoluto, pues la autonomía es de la ciencia: interna, la universidad debe cumplir con unos fines sociales que la obligan desde dentro, coincidentes con las regulaciones externas, razón por la cual se puede afirmar que la autonomía no es absoluta.

Sobre la autonomía universitaria plantea Billy Escobar Pérez Secretario General de la Universidad Central de Bogotá, en una conferencia sobre universidad, lo siguiente: El artículo 69 de la Constitución garantiza la autonomía universitaria, la cual encuentra fundamento en la necesidad de que el acceso a la formación académica de las personas tenga lugar dentro de un clima libre de interferencias del poder público, tanto en el

---

<sup>1</sup> Simposio permanente sobre universidad, conferencia XXXVII, Alfonso Borrero Cabal, S.J.

campo netamente académico, como en la orientación ideológica, o en el manejo administrativo o financiero del ente educativo.

Así, el concepto de autonomía universitaria implica la consagración de una regla general, que consiste en la libertad de acción de los centros educativos superiores, obviamente sujetos a restricciones constitucionales y legales, según lo dispone el artículo 69 indicado. Por tanto, el papel del legislador es fundamental, ya que le corresponde fijar los límites a dicha autonomía, de manera que no se convierta en absoluta e irresponsable, y cumpla con la función social que le corresponde a la educación en su labor de promover el desarrollo armónico y equilibrado de la persona.

En ejercicio de su autonomía las universidades gozan de libertad para determinar cuales habrán de ser sus estatutos; definir su régimen interno; estatuir los mecanismos referentes a la elección, designación y períodos de sus directivos y administradores; señalar las reglas sobre selección y nominación de profesores; establecer los programas de su propio desarrollo; aprobar y manejar su presupuesto; fijar, sobre la base de las exigencias mínimas previstas en la ley, los planes de estudio que regirán su actividad académica, pudiendo incluir asignaturas básicas y materias afines con cada plan para que las mismas sean elegidas por el alumno, a efectos de moldear el perfil pretendido por cada institución universitaria para sus egresados.

La autonomía universitaria no consiste en la autorregulación absoluta de los centros de enseñanza superior, hasta el punto de desconocer el contenido esencial del derecho fundamental a la educación, ya que dicha autonomía se entiende que debe estar encauzada siempre en aras del

objetivo para el cual la consagró el constituyente, esto es la educación, concebida por él, como un servicio público que tiene una función social (Artículo 67); siendo ello así, jamás puede el medio ir contra el fin.

El sentido de la autonomía universitaria no es otro que brindar a las universidades la discrecionalidad necesaria para desarrollar el contenido académico de acuerdo con las múltiples capacidades creativas de aquellas, con el límite que encuentra dicha autonomía en el orden público, el interés general y el bien común. La autonomía es, pues, connatural a la institución universitaria desde su inicio en Bolonia, en las postrimerías del siglo XI; pero siempre debe estar regida por criterios de racionalidad, que impiden que la universidad se desligue del orden social justo.

Por el contrario, con la autonomía que se le reconoce, debe desplegar su iniciativa como un aporte a la sociedad. En términos jurídicos concretos la autonomía se materializa en la posibilidad de regirse por autoridades propias e independientes, y fundamentalmente, de darse, dentro del ámbito académico, sus propias normas, en desarrollo de la libertad científica mencionada.

La función de control corresponde a la responsabilidad que la Constitución asigna al Estado de regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación. Como tal, debe ser ejercida por servidores públicos investidos de las facultades y responsabilidades específicamente establecidas en la Constitución y la ley.

En el caso de la educación superior, lo verdaderamente importante es que sus instituciones adopten y cumplan un severo código de ética y unos elevados estándares de calidad. La función de control externo, que

corresponde al ministro de Educación, podría ser apoyada por una unidad especializada del ICFES y quizás debería limitarse a especificar el tipo, frecuencia y oportunidad de la información que deben presentar las instituciones al Estado y al público en general, a verificar la veracidad de dicha información y a aplicar las sanciones del caso, cuando no se presente dicha información de manera veraz y oportuna.

Puede afirmarse que el concepto de autonomía, la naturaleza de servicio público de la educación y el grado de intervención estatal (inspección y vigilancia), son las notas esenciales o elementos constitucionales básicos para el sistema de acreditación en Colombia, el cual encuentra su sustento jurídico en la clara concepción de cada una de estas nociones.

En primer término abordemos el tema de la autonomía: está en el Artículo 27 de la Constitución donde se garantizan las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Tomando el criterio señalado por las más altas corporaciones judiciales del país, se podría decir que tales libertades se traducen en la posibilidad de recibir cultura sin sujeción a parámetros confesionales impuestos o restringidos y para comunicarla o darla de igual manera.

La autonomía, en consecuencia, cuando se predica respecto de una institución de educación superior, se traduce a su turno como una expresión de tales libertades. El Artículo 69 de la Constitución Política garantiza la autonomía universitaria. Sin embargo, también califica a la educación, incluida la que imparten las universidades, como un servicio público (Art. 67).

En el anterior orden de ideas, al coexistir los dos preceptos constitucionales, debe concluirse que los límites de la autonomía surgen

de las consideraciones que se desprenden de la naturaleza de servicio público de la educación, lo cual presupone algún grado de intervención estatal que se explicita en los condicionamientos legales para la creación y gestión de instituciones educativas, bases sobre las cuales descansa el sistema de acreditación, entendido como un mecanismo para velar por la calidad de la enseñanza, sin vulnerar el concepto de autonomía universitaria.

"Las universidades públicas y privadas gozan, por virtud de lo dispuesto en el Artículo 69 de la Carta Política de un ámbito de libertad dentro de la cual pueden adoptar de manera autónoma las decisiones que afecten el desarrollo de su función docente e investigativa. Esta garantía institucional surge como desarrollo natural y necesario de un Estado fundado en el valor de la libertad y en los principios del pluralismo y la participación.

La finalidad de la autonomía universitaria es la de evitar que el Estado, a través de sus distintos poderes, intervenga de manera ilegítima en el proceso de creación y difusión del conocimiento. Con ello se asegura un espacio de plena autonomía en el que el saber y la investigación científica se ponen al servicio del pluralismo y no de visiones dogmáticas impuestas por el poder público, que coartarían la plena realización intelectual del ser humano e impedirían la formación de una opinión pública crítica que proyecte el conocimiento en el proceso de evolución social, económica y cultural".

El Constituyente consagró en la Carta Política el principio de autonomía universitaria, que en las sociedades modernas y post-modernas se considera como uno de los pilares del Estado democrático, pues sólo a

través de ella las universidades pueden cumplir la misión y objetivos que les son propios y contribuir al avance y apropiación del conocimiento, el cual dejando de lado su condición de privilegio, se consolida como un bien esencial para el desarrollo de los individuos y de la sociedad; dicho principio se traduce en el reconocimiento que el Constituyente hizo de la libertad jurídica que tienen las instituciones de educación superior reconocidas como universidades, para autogobernarse y autodeterminarse, en el marco de las limitaciones que el mismo ordenamiento superior y la ley les señalen.

La regla general aplicable con fundamento en la Carta Política es la de reconocer y respetar la libertad de acción de las mismas; no obstante, esa libertad de acción no puede extenderse al punto de propiciar una universidad ajena y aislada de la sociedad de la que hace parte y, en el caso de las públicas, emancipada por completo del Estado que las provee de recursos y patrimonio.

La Constitución consagra la autonomía universitaria; sin embargo, el hecho de que las instituciones de educación superior gocen de autonomía no significa que ellas tengan una absoluta libertad para dictar las normas que han de regir su funcionamiento. Todas las entidades públicas, sea cual fuere su status, están vinculadas por los mandatos constitucionales (Carta Política, Artículo 4). Incluso las que surgen del voto ciudadano, las cuales, de acuerdo con la teoría política, representan la voluntad popular.

Por lo tanto, el ejercicio de la autonomía de las universidades no puede contravenir en ningún caso los principios y los derechos fundamentales consagrados en la Constitución. Es por lo tanto una clara muestra de

delimitación del concepto de autonomía fincada en la jerarquización de derechos.

Por lo tanto, si bien es cierto que la Constitución consagra el respeto a la autonomía universitaria, también es cierto que en el ejercicio de dicha facultad, el centro educativo tanto particular como estatal, debe observar un razonable ejercicio del poder. Los límites al ejercicio de la autonomía universitaria están dados en dos órdenes:

1. En el orden constitucional: pues el conjunto de disposiciones reglamentarias adoptadas por el centro educativo y en la aplicación de los mismos encuentra límite en la Constitución, en los principios y derechos que esta consagra, en las garantías que establece y en los mandatos que contiene.
2. En el orden legal: la misma Constitución en el inciso 1º del Artículo 69, dispone que las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley.

El Artículo 13 de la Constitución Política establece la igualdad de las personas ante la ley y prohíbe realizar discriminaciones por razones o condiciones personales o sociales. No prescribe esta disposición siempre un trato igual para todas las personas, lo que implica que sólo cabe un trato desigual cuando se aplique en supuestos de hecho también desiguales.

La constitucionalidad de las actuaciones de los poderes públicos que otorguen un trato diferente a los ciudadanos o grupos, dependerá de que ese trato sea diferenciador, fundado en una base objetiva y razonable, o

por el contrario, discriminatorio, carente de objetividad y por tanto arbitrario.

Así, lo que justifica constitucionalmente la diferencia de tratamiento y evita que sea discriminatoria, es la existencia de situaciones de hecho que, por ser distintas admiten o requieren un trato también diferente, pues no puede darse violación al principio de igualdad entre quienes se hallan en circunstancias diferentes. Por lo tanto, lo censurable y sancionable constitucionalmente, es el trato desigual ante situaciones idénticas, lo que genera en consecuencia la vulneración del Artículo 13 de la Carta Fundamental.

La misión de la universidad, frente a la cual la autonomía es una condición esencial de posibilidad, está definida entre otros objetivos por los siguientes: conservar y transmitir la cultura, el conocimiento y la técnica; preparar profesionales, investigadores y científicos idóneos; promover la investigación científica y la formación de investigadores en las diferentes ramas del saber; fomentar el estudio de los problemas nacionales y coadyuvar a su solución y a la conformación de una conciencia ética y de una firme voluntad de servicio; auspiciar la libre y permanente búsqueda del conocimiento y la vinculación del pensamiento colombiano a la comunidad científica internacional; formar "al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia" (Artículo 67 Carta Política).

La misión de la universidad requiere que la libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra (Artículo 67 Carta Política), garantizados individualmente a los miembros de la comunidad universitaria, lo sean también en su aspecto colectivo e institucional a la

universidad misma, de suerte que la propia estructura y funcionamiento de ésta sean refractarios a las injerencias extrañas que desvirtúen el sentido de su indicada misión.

Justamente la autonomía universitaria concede al establecimiento científico, la inmunidad necesaria para ponerlo a cubierto de las intromisiones que atenten contra la libertad académica, que a través suyo y gracias al mismo ejercen los miembros de la comunidad universitaria con ocasión de los procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, todos ellos eslabones esenciales en la tarea de crear, ampliar y transmitir libre y críticamente los contenidos de la técnica y la cultura.

El desarrollo constitucional del concepto de "la autonomía universitaria", comprende, de una parte la posibilidad de disponer la designación de sus propias directivas, norma que se encuentra complementada con el inciso 2o. del Artículo 68, donde se preceptúa que la "comunidad educativa participará en la dirección"; y de otra parte, la posibilidad de "regirse por sus propios estatutos"; todo, sin perjuicio de acordar sus actuaciones a la ley, como resultado no sólo de la expresión del texto citado, sino también de la lógica que impone a la institución universitaria, el Estado Social de Derecho, que implica, en lo concerniente, la sumisión tanto de las autoridades públicas como de la sociedad a los mandatos legales.

Colombia, a través de la Constitución de 1991, se proclamó como un Estado Social de Derecho, esto es un estado democrático regulado por el Derecho; en él la acepción del concepto de autonomía universitaria se encuentra en estrecha relación con lo que Kant denominó "libertad jurídica", entendida como el poder legítimo de una comunidad académica

de autogobernarse y autolegislarlo colectivamente, haciendo coincidir el concepto de libertad con el concepto de autonomía.

Esta concepción de autonomía, que se traduce en la facultad de producir acciones lícitas no contrarias a la obligación esencial de la persona o la institución (en el caso de la universidad la de formar y educar en una profesión o disciplina), es la que subyace en nuestro ordenamiento jurídico. La autonomía universitaria entendida como la capacidad de autodeterminación de un colectivo de pares, que coinciden en el ejercicio de un quehacer fundamental para el estado, sin perder por ello su identidad y consecuente diversidad.

Por último, desde el punto de vista de su régimen interno, siendo la educación un derecho constitucional fundamental, el incumplimiento de las condiciones para el ejercicio del derecho, como sería el no responder el estudiante a sus obligaciones académicas y al comportamiento exigido por los reglamentos, puede dar lugar a la sanción establecida en el ordenamiento jurídico para el caso y por el tiempo razonable que allí se prevea, pero no podría implicar su pérdida total, por ser un derecho inherente a la persona.

El principio de la autonomía universitaria consagrado en el Artículo 69 de la Constitución, debe ser leído en el marco del Artículo 2 (fines esenciales del Estado), por ser la primera una norma orgánica, mientras que este último es un principio material que irradia toda la Constitución. La educación puede ser encauzada y reglada autónomamente pero no negada en su núcleo esencial.

Los ejercicios autónomos de la universidad, contenidos en la declaración universal de la autonomía universitaria, suscrita en Tokio en 1965, fracciona en cinco conjuntos el elenco de ejercicios libres, aspiración legítima de la universidad. Son estos:

- Decidir sobre la selección, incorporación y régimen de los estudiantes.
- Seleccionar los recursos humanos académicos y administrativos, y establecer los regimenes de incorporación y administración correspondientes.
- Escoger y estructurar los programas académicos y las metodologías pedagógicas.
- Determinar la naturaleza y métodos de programas de investigativos.
- Ejercer las funciones de autogestión financiera.

Tania Díaz<sup>2</sup> y otros autores condensan en tres ejercicios autónomos, la distribución pentagonal de la autonomía universitaria de Sir Hetherington:

- La autonomía ideológica o científica:

---

<sup>2</sup> Tania Díaz González, en el texto de autonomía universitaria, publicado por la Universidad de Navarra, Pamplona 1974, condensa en tres ejercicios la autonomía universitaria.

Es la autonomía para escoger su orientación y sus principios, su confesionalidad y direccionalidad en armonía con el orden ético y moral, aunque tales decisiones, en coyunturas particulares pudieran distanciarse de las opciones del Estado.

- La autonomía financiera.

La posesión y el acertado manejo de los recursos financieros universitarios no son mera condición para el desempeño de la autonomía académica y de la autónoma administrativa, pero la realidad del drama crítico de las finanzas de las universidades demuestra que la solidez financiera debe mejor concebirse a la manera de un instrumento natural, sin el cual a la universidad no le sería posible llevar a cabo el ejercicio de sus misiones y funciones institucionales.

Ha sido costumbre plausible dotar a las universidades de una base de capital incrementado con los aportes de los estudiantes, pero especialmente por lo primero, para lo cual existen organismos intermedios y el mismo gobierno para distribución equitativa de dineros a los entes universitarios públicos, de acuerdo con los fines sociales de la educación y de la investigación. Estos organismos condicionan en gran modo la actividad libre de las universidades, por lo que la autonomía será siempre relativa.

- La autonomía administrativa

Es el modo en que se organiza la universidad en sus acciones internas, que con el debido acierto externamente presente sus servicios al orden social, como los procedimientos adoptados en

especial por universidades públicas como son la incorporación del personal académico de investigadores y profesores, la incorporación de estudiantes, la participación estamentaria y social en el gobierno e la universidad, el régimen interno en la toma de decisiones, la oferta o servicio de programas académicos: docentes e investigativos y el otorgamiento de los títulos entre otros.

La incorporación del personal académico de investigadores y docentes universitarios, han de tener en cuenta la naturaleza contractual para desempeños intelectuales en orden a la ciencia y el saber, por lo que no es comprensible que poderes externos a la universidad se inmiscuyan en la selección y nombramiento del personal académico, recodos muy sagrados de la autonomía.

El profesor se incorpora a la universidad para ejercer en ella la actividad científica e intelectual, y el contrato firmado entre la institución y profesor para tales efectos intelectuales, no conlleva para el segundo, el derecho de intervenir en el gobierno total de la institución.

Enseñar e investigar a plenitud bien pueden ser actividades incompatibles con el absorbente esfuerzo de gobernar una universidad, si acaso el profesor llega a ser administrador académico, decano o rector es otra cosa.

De acuerdo a James Perkins<sup>3</sup>, la faculty debería en lo posible liberarse de trajines administrativos, a fin de nada restarle a la actividad académica, así en muchos casos el ANSI de poder se anteponga al ejercicio del saber.

Ha sido frecuente distinguir entre los planos directivo y profesoral, de funciones universitarias distintas, aunque inseparables, más aún, no conjugables, en quines a la vez ejercen funciones académicas y administrativas como los decanos.

En todo caso, la participación directiva de los profesores en los órganos colegiados de gobierno universitario, como los consejos, por si misma no ha sido materia de discusión tan acalorada como la concedida a los estudiantes; la participación profesoral en dichos órganos, es apenas obvia. Cabe saber de que participación se hable: si de la informativa, de la consultiva o de la deliberativa.

Quizás debido a su estabilidad en variados desempeños universitarios, se pretende y se usa introducir la participación estamentaria del personal de colaboración en servicios no académicos de mayor o menor importancia.

La participación de docentes en los órganos de administración de la universidad, ha originado que la universidad, deje de contar con docentes de altas calidades académicas para contar en muchos casos con regulares o malos administradores, ocasionando

---

<sup>3</sup> Profesor asociado de la Universidad de Boston, quien publico entre otros, el libro la Universidad en transición.

paralelamente la necesidad de contratar docentes ocasionales o catedráticos, sin la formación o capacidad de quienes remplazan.

## 1.2 Colegialidad en el gobierno universitario.

La universidad surgió como una corporación de maestros<sup>4</sup>y estudiantes tal fue su nota social más destacada y evidente de la variada fuente de formas asociativas de la época bajo el denominado de universitas poseedora de la autoridad epistemológica del saber y de la autoridad deontológica de la universidad.

Desde un temprano momento se perfilaron dos tendencias para la conducción y el autogobierno de los asuntos universitarios, una estuvo acodada en autoridades personales; la segunda fue colegial, por la palabra COLLEGIUM o conjunto extractada de la riqueza latina para denotar personas unidas por un propósito común: societas, ordo, sodalitas, soladicium, corpus, natio, entre otras acepciones, significo la colegialidad de los profesores: la facultas para el ejercicio colectivo y participativo del gobierno universitario en los consejos.

Cada especie de autoridad determina la naturaleza de los cuerpos colegiados: curricular, de facultad, académico, o superior, así se les llama en la Universidad del Quindío, donde los cuerpos colegiados como se explica más adelante son los encargados de definir los perfiles y las condiciones para vincular a los futuros docentes.

---

<sup>4</sup> Simposio permanente sobre universidad, conferencia XXI, Alfonso Borrero Cabal, S.J.

Dentro de los cuerpos colegiados participan los estudiantes y sobre ellos se ha discutido y se discute su facultad para actuar en los diferentes órganos universitarios por su capacidad efectiva para cumplir simultáneamente con responsabilidades académicas y el compromiso implícito en todo acto de gobierno decisorio eficaz, en donde deben conocer a fondo diferentes aspectos de la reglamentación universitaria, necesarios para toma de decisiones y entendimiento del proceso, como lo es entre otro el de incorporación de nuevos docente a la universidad, en donde en muchos casos como se refleja en la encuesta efectuada al consejo de facultad, dan respuestas negativas por desconocimiento de la norma.

La participación de los estudiantes se enfrenta con el manejo de problemas en parte diferentes de la participación profesoral, pero agravados por ser transitoria la condición de estudiante, en contraste con la permanencia estable del profesor en sus funciones investigativas docentes.

Otro de los miembros participes en los cuerpos colegiados de la Universidad del Quindío, lo constituyen los egresados, el cual presenta los mismos inconvenientes del estudiante activo, con el agravante de que este egresado tiene inconvenientes por sus actividades desarrolladas en su actividad personal que les impide en muchas ocasiones asistir a las reuniones o conocer la normativa universitaria.

No quiere indicarse que necesariamente por haber estudiantes y egresados en los cuerpos colegiados, se tomen malas decisiones en estos, pues cuando los mismos tienen sentido de pertenencia y entrega con la institución contribuyen grandemente en la busca de soluciones y la toma de decisiones importantes en la vida académica, como el diseño de buenos perfiles de los docentes que la universidad tenga proyectado vincular, además de convertirse en veedores para garantizar la transparencia de los procesos.

### **1.3 Cumplimiento y proceso de contratación docente.**

Para conocer el cumplimiento de las actuales políticas de contratación docente dentro del proceso de autonomía universitaria en el programa de contaduría pública diurna de la Universidad del Quindío, para docentes de planta, catedráticos y docentes ocasionales de medio tiempo y tiempo completo, en el contexto de la normatividad y de la calidad de la práctica pedagógica, es necesario hacer referencia a los principales aspectos que señala la ley y los reglamentos de la universidad para la vinculación de docentes universitarios efectuados hasta el año 2005, como son:

- Ley 30 de 1992. Ley de educación.
- Acuerdo 0062 de diciembre 22 de 2002 del Consejo Superior Universidad del Quindío. Reglamentación de Concurso Público de Méritos para Vinculación de Docentes.
- Decreto 1279 de 2002. Estatuto de profesionalización docente.
- Acuerdo 018 del 05 de octubre de 2004 del Consejo Académico Universidad del Quindío. Criterios para evaluación de pruebas en convocatorias docentes.
- Acuerdo 005 del 28 de febrero de 2005 del Consejo Superior Universidad del Quindío. Estatuto general de la Universidad.
- Acta 019 de julio de 2005 del Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad del Quindío. Requisitos generales para concursar en la convocatoria para catedráticos y docentes ocasionales en los diferentes programas de la facultad de ciencias económicas y administrativas.

- Consejo académico acuerdo N° 00528 noviembre de 2005. Por medio de la cual se establecen algunos criterios para las diversas pruebas dentro de la convocatoria docente definida en la resolución no. 0828 de octubre 20 de 2005.

Cada una de las normas antes mencionadas, presentadas como anexos, especifica las condiciones de vinculación de los docentes Universitarios de tiempo completo, ocasionales y catedráticos.

- **Vinculación de docentes de planta:**

La Universidad del Quindío para la vinculación de docentes de planta y en base a la ley 30 de 1992, vincula docentes con título universitario, además dentro de su reglamentación la cual es establecida por los diferentes organismos facultados para ello ha establecido las condiciones para la vinculación en la siguiente forma:

Cada facultad establece la necesidad de docentes basados en el crecimiento de la misma y en la necesidad de suplir docentes jubilados, definido este aspecto en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el Consejo Curricular de Contaduría Pública define la profesión del docente que se necesita, los estudios de postgrado requeridos, la experiencia docente y profesional y hace la sugerencia al Consejo de Facultad, quien estudia la recomendación, realiza los ajustes cuando sea del caso y aprueba la necesidad de docentes para el programa.

Aprobadas las necesidades por parte del Consejo de Facultad, estas pasan al Consejo Académico, quien estudia, ajusta si son necesarios los requisitos y necesidades planteadas en las instancias anteriores, aprueba y las pasa al Consejo Superior.

Basados en las necesidades y requisitos estudiados en las instancias anteriores y analizadas la viabilidad legal y presupuestal, el Consejo Superior aprueba la apertura del concurso de docentes de planta.

Con el acuerdo del Consejo Superior y la expedición de la resolución de rectoría, la secretaria general de la universidad fija la apertura de concurso público, para cuyo caso se fija la fecha de apertura y cierre del mismo en la página Web de la universidad y se publica en un diario de circulación nacional generalmente un día domingo dos veces, con intervalo de quince días entre una publicación y otra.

Las hojas de vida son recibidas previa radicación en la secretaria general, hasta la fecha y hora limite establecida, donde se elabora un acta de las hojas de vida recibidas, las cuales se envían a la oficina de asuntos docentes, donde opera el CAP, comité de asignación de puntaje, la cual esta a coordinada por una persona especialista en el tema, asignada para dirigir la oficina quien regularmente es un docente de carrera de la universidad.

Estudiadas las hojas de vida por parte del comité, donde se verifican los documentos exigidos como sustento para el concurso, estas se aceptan o se rechazan, el listado de aspirantes aceptados y rechazados se fija en cartelera de la universidad y en la página Web,

donde se fija la fecha, hora, edificio, salón de la prueba escrita que deben realizar quienes continúen en el concurso, los concursantes rechazados, pueden solicitar a la oficina de evaluación docente, la explicación del motivo por el cual fueron rechazados; si en el concurso para una determinada asignatura solo clasifica un docente, el mismo es declarado desierto.

El tema de la prueba escrita es determinado por el Consejo de Facultad, al igual que la designación de quienes diseñaran la prueba, quien de acuerdo a lo determinado por acuerdo de Consejo Académico, designa a dos evaluadores de universidades externas para que realicen la prueba tipo ECAES, quienes reciben unos honorarios por parte de la universidad por este concepto, los evaluadores deben enviar la pruebas, con el resultado de la evaluación para la aplicación de la prueba.

Para la vigilancia de la prueba se designan los docentes, los cuales deben recoger la prueba dentro del tiempo establecido, cuyo tiempo esta determinado en las normas establecidas y es dado a conocer a cada uno de los concursantes, terminada la prueba los docentes designados la recogen y se la entregan al coordinador de la oficina de asuntos docentes, quien con los miembros del comité de asignación de puntaje, la califican y el resultado de la misma es fijada en cartelera y puesta en pagina Web de la universidad, designado igualmente en esta publicación la fecha de la prueba técnico pedagógica y la de un idioma extranjero, generalmente de inglés. Los concursantes que saquen menos de 60% de valor de la prueba, la cual tiene un puntaje total de

100 puntos, quedan eliminados en esta etapa, el concurso puede seguir con un solo aspirante.

Para la prueba pedagógica, se designan tres especialistas en el tema, docentes de la universidad, quienes califican cada uno sobre cincuenta puntos, puntaje que debe ser promediado, la evaluación pedagógica se hace en el momento en que el aspirante expone sobre un tema de su especialidad, el cual es fijado por el Consejo de Facultad, en forma simultanea a la evaluación pedagógica se evalúa la parte técnica del tema expuesto por tres jurados, dos externos, generalmente los mismos que prepararon la prueba y un jurado del programa de contaduría pública, quienes calificaran cada uno sobre cien puntos, calificación que al igual que la prueba pedagógica, se promediara, entre los tres jurados para obtener el promedio de la prueba técnica. Al sumar el resultado de los promedios de las dos pruebas, la técnica y la pedagógica, las cuales darían un máximo de 150 puntos, si esta no es superior a noventa puntos, el concursante queda eliminado.

Posteriormente los aspirantes que pasen a esta etapa, presentan una prueba de inglés escrita sobre comprensión de lectura de un tema de su especialidad, para la cual tienen máximo dos horas para su presentación y tiene una calificación máxima de 50 puntos.

En cada una de las etapas de las pruebas, los concursantes saben, si aprobaron la prueba para pasar a la siguiente, pero no saben la calificación de la misma, al terminar el concurso, se publican en cartelera y en la página Web los resultados de las pruebas de los

concurantes a quienes se les aprobó la hoja de vida para continuar en el concurso. Cuando la prueba la terminan dos concursantes o más, se escoge el que haya obtenido el mayor puntaje. Determinado quien es el concursante ganador se espera durante ocho días para su nombramiento, para saber si alguien objeta el concurso, en cuyo caso se espera para el nombramiento mientras se efectúan las investigaciones del caso en los términos de ley.

La asignación de los puntajes para el estudio de la hoja de vida se hace en los términos establecidos en el decreto 1279 de 2002, el cual se anexa, La hoja de vida tiene un puntaje del 50% sobre el valor total de la prueba.

Las demás pruebas en su conjunto tienen un valor del 50% y cada una es calificada con los puntajes y la forma establecida por los acuerdos del consejo de facultad, los cuales se anexan.

Las hojas de vida y las pruebas son calificadas por el comité de asignación de puntaje, bajo la coordinación de la oficina de asuntos docentes y revisadas por la Oficina de Control Interno de la Universidad, en forma posterior pueden ser revisadas por la Contraloría Departamental.

- **Vinculación de docentes ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos.**

Cada semestre se evalúan los docentes ocasionales de medio tiempo y tiempo, al igual que los catedráticos del programa de contaduría

pública diurno, a aquellos docentes que son bien evaluados, se les da continuidad, los demás son retirados, otros docentes se reiteran voluntariamente y en ocasiones se determina de acuerdo al número de estudiantes que se deben abrir dos grupos del mismo semestre; de acuerdo a lo anterior se determina la cantidad de docentes que se necesitan para el próximo semestre y la especialidad de cada uno de ellos.

De acuerdo a la ley 30 de 1992 y la diferente normativa, los docentes antes mencionados, no se consideran empleados públicos como se detalla en el siguiente artículo:

ARTICULO 73°. Los profesores de cátedra no son empleados públicos ni trabajadores oficiales; son contratistas y su vinculación a la entidad se hará mediante contrato de prestación de servicios, el cual se celebrará por períodos académicos.

Los contratos a que se refiere este artículo no estarán sujetos a formalidades distintas a las que se acostumbran entre particulares. El régimen de estipulaciones será el determinado por la naturaleza del servicio y el contrato podrá darse por terminado sin indemnización alguna en los casos de incumplimiento de los deberes previstos en la ley o en el contrato.

Estos contratos requieren, para su perfeccionamiento, el registro presupuestal correspondiente.

La Universidad del Quindío, le ha dado la autonomía a cada facultad para nombrar y reglamentar el nombramiento de sus profesores ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos, cuya firma del contrato se ha delegado a cada uno de los decanos.

El proceso de vinculación de estos docentes en el programa de contaduría, parte de la determinación de los perfiles por parte del Consejo Curricular, quien efectúa las recomendaciones al Consejo de Facultad, quien analiza la pertinencia de los perfiles, le efectúa los ajustes si son del caso y los aprueba; el Consejo de Facultad cada semestre expide un reglamento para los concursos , dicho reglamento fija las calidades profesionales que debe reunir cada concursante, además de una serie de documentos como el certificado de antecedentes disciplinarios expedido por la Procuraduría General de la Nación, pasado judicial entre otros, los concursos se fijan en cartelera y en la página Web de la universidad especificando la fecha límite para la entrega de los documentos soportes de la hoja de vida que se debe presentar.

Las hojas de vida se reciben hasta la fecha y hora límite ante la asistente de decanatura quien las radica y posteriormente la pasa a los miembros del Consejo de Facultad, quienes las estudian y las califican siguiendo lo lineamientos del decreto 1279, antes mencionado, quienes obtienen los máximos puntajes en el estudio de la hoja de vida, serán los profesores que se entraran a contratar.

Cuando del estudio de las hojas de vida no resulten docentes que cumplan con los requisitos del concurso, estos serán escogidos directamente por el decano por necesidades del servicio.

Conocidas las normas para la vinculación de docentes de planta, ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío con base en la revisión documental efectuada, en concordancia con las preguntas orientadoras planteadas, el paso a seguir es determinar si se están cumpliendo o no las mismas.

Para la verificación del cumplimiento de la normativa, se diseñó una ficha técnica en la que se encuestaron a los miembros del Consejo de Facultad, quien son los responsables de cumplirlas en la vinculación de docentes ocasionales y catedráticos, pues ellos son los que directamente estudian y dan puntaje a las hojas de vida, en el caso de los docentes de planta el consejo de Facultad efectúa revisión por medio del decano de la facultad quien participa en el proceso en la revisión y seguimiento.

De las encuestas efectuadas se obtuvo el siguiente resultado:

**Cuadro 1.** Distribución de frecuencias de los miembros del Consejo de Facultad según su conocimiento de las políticas, normas, exigencias y demás requisitos de contratación de docentes para el Programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío, y valoración de tales indicadores. Los datos se obtuvieron de 9 encuestas que corresponden a la población objeto de estudio.

CUADRO 1						
Indicador	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de calificación	Concepto
	Si	No	Si	No		
¿Existen políticas y requisitos para la vinculación de docentes en el Programa?	8	1	88.9	11.1	1.11	Si
¿Las políticas y requisitos son conocidas por todos los interesados?	8	1	88.9	11.1	1.11	Si
¿Se cumplen las políticas y requisitos?	6	3	66.7	33.3	1.33	Si
¿Hay revisión de los procesos de selección y	7	2	77.8	22.2	1.22	Si

**FUENTE:** Elaboración propia.

En la Figura 1 y en el Cuadro 1 se observa que ocho de los nueve miembros del Consejo de Facultad, manifiestan que si hay políticas y requisitos para la vinculación de docentes y que, además, las conocen. De acuerdo con el promedio ponderado de calificación de cada indicador (1 para si, 2 para no), se puede afirmar que los miembros del Consejo de Facultad conocen las políticas, los requisitos y el cumplimiento de los mismos en la contratación de docentes para el Programa de Contaduría Pública Diurno.

Analizadas las preguntas de la encuesta es importante resaltar que al ser los miembros del Consejo de Facultad, los encargados de emitir las normas para la vinculación del personal docente ocasional y catedráticos, además de evaluar las hojas de vida en concordancia con el sistema establecido en el decreto 1279 de 2002, conocen claramente este proceso de vinculación, en lo que respecta a los docentes de planta.

Como se puede observar en la encuesta realizada solo un miembro de nueve del consejo de Facultad, afirma que no existen políticas y requisitos para la vinculación de docentes; del análisis de esta respuesta y de la investigación realizada se puede afirmar, que esta respuesta fue dada por un miembro no docente del Consejo de Facultad, ya que los demás miembros son funcionarios de la universidad, cinco de ellos directivos los cuales recibieron inducción sobre estos aspectos al llegar a sus cargos, lo que hace necesaria que esta capacitación sea extensiva a todos.

Con respecto al cumplimiento de las políticas y requisitos, además de la revisión del proceso de vinculación, los resultados de la encuesta planteada en la ficha mostraron lo siguiente:

En el Cuadro 1 se puede observar que tres de los nueve miembros del consejo de Facultad, consideran que no se cumplen las políticas y requisitos de contratación y el dos de los nueve miembros, manifiesta que no hay revisión de los procesos de selección y vinculación de docentes.

Para el análisis de las respuestas negativas, hay que necesariamente separar los requisitos exigidos para los profesores de planta y el cumplimiento de la normativa para los mismos y el de los profesores ocasionales<sup>5</sup> y catedráticos.<sup>6</sup>

La contratación de los profesores de planta en la Universidad del Quindío, tienen gran rigurosidad, hasta tal punto de que muchos concursantes, son

---

<sup>5</sup> Los profesores ocasionales en la Universidad del Quindío son aquellos que se contratan de tiempo completo y medio tiempo para un periodo académico en los términos planteados en la ley 30 de 1992.

<sup>6</sup> Los profesores catedráticos son aquellos que se contratan para dictar una asignatura determinada, que requiere menos de medio tiempo de asignación académica.

rechazados al presentar su hoja de vida sin el cumplimiento de simples formalismos, como la redacción de una certificación, que si se permitiera corregir, en nada incidiría con la transparencia del concurso, situación que ha hecho que en varias ocasiones se rechacen docentes de gran trayectoria e inclusive con doctorados.

Al efectuarse la vinculación de docentes de planta por un concurso público de méritos, todo el cumplimiento de la reglamentación esta sometida a una revisión pública, no solo por parte de los organismos de control, sino por todas aquellas personas que se puedan sentir afectadas por los resultados del proceso de vinculación de docentes, por lo que puede afirmarse que antes de hacer público un concurso a tenido una revisión detallada de todos los aspectos.

Por lo expuesto anteriormente puede afirmarse que la aplicación de las normas actualmente vigentes ha traído como consecuencia la vinculación de docentes de planta al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío, de gran trayectoria profesional.

En el proceso de vinculación de docentes ocasionales y catedráticos, los cuales constituyen un número mayor que los profesores de planta, no se da la misma rigurosidad, ya que actualmente no se les exige una evaluación técnico pedagógica, donde demuestren sus capacidades, en este aspecto, muchos de los concursantes se inscriben para participar en el concurso en varias materias que requieren de diferentes especialidades por la complejidad de la temática.

Tanto docentes ocasionales y catedráticos al ser vinculados, en varios casos, han presentado inconvenientes, por fallas en su manejo pedagógica, otros por falta de mayores elementos técnicos que le permitan darle mayor profundidad al tema tratado y otros especialmente los catedráticos, debido a que deben atender otros compromiso en otros trabajos y universidades, incumplen sus horarios de trabajo, situaciones que causan inconvenientes y roces con los estudiantes, aunque existen otros inconvenientes, estos se analizaran cuando se analice la variable dependiente.

Lo manifestado anteriormente, hace que miembros del Consejo de Facultad, tengan la percepción de que no se cumplen las políticas y requisitos de vinculación y que además no se revisan, sin embargo conocidas las políticas de vinculación y como resultado de la encuesta, puede concluirse que estas si se cumplen, son susceptibles de ser mejoradas, especialmente las de los docentes ocasionales y catedráticos, dándoles una mayor rigurosidad al mismo, incluyendo para todo tipo de docentes pruebas psicotécnicas que permitan medir las calidades personales de los candidatos a ser vinculados como docentes, lo que podría mejorar aún más la calidad de la práctica pedagógica en el programa de contaduría publica diurno de la Universidad del Quindío.

## 1.4 Pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación de docentes.

Continuando con el análisis del objeto de la investigación, se efectuaron dos preguntas a los miembros del consejo de Facultad, las cuales presentan el siguiente resultado:

CUADRO 1.1						
Indicador	Frecuencia		Porcentaje		Promedio ponderado de	Concepto
	Si	No	Si	No		
¿El Consejo Curricular determina los perfiles para la vinculación de docentes?	9	0	100	0	1	Si
¿Los requisitos para vinculación de docentes son pertinentes?	5	4	55.6	44.4	1.44	Si

**FUENTE:** Elaboración propia.

En el Cuadro 1.1, se puede observar que cuatro de nueve de los miembros del Consejo de Facultad no considera pertinentes los requisitos para la vinculación de docentes, mientras los nueve miembros del consejo de Facultad considera que el Consejo Curricular si determina los perfiles para la vinculación de docentes en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.

Como se explico al analizar la normativa para el proceso de vinculación, tanto para docentes de planta, como para ocasionales y catedráticos, es el consejo curricular quien efectúa el análisis de la necesidades de docentes del programa y para ello se basa en la información suministrada por el director de programa, quien es el presidente del Consejo Curricular.

Con información obtenida se efectúa un análisis y determina el perfil, de los docentes que se necesita vincular, los cuales sugiere al consejo de Facultad quien realiza un estudio, de los perfiles sugeridos por el consejo Curricular, aprueba si considera que estos son correctos, si no, se hacen los ajustes que consideran necesarios y los aprueban en forma definitiva, si se trata de docentes ocasionales y catedráticos, si son de planta se envían los perfiles al Consejo Académico para su estudio, evaluación y ajustes si hay lugar a ello y aprobación para pasar al Consejo Superior.

En el momento de inscripción en el concurso, en la secretaria general de la universidad para los docentes de planta y ante la asistente del decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para los docentes ocasionales y catedráticos, no se sabe si los inscritos cumplen con todos los requisitos determinados en el perfil, los datos son constatados solo cuando son revisados por el Comité de Asignación de Puntaje o el Consejo de Facultad, de esta revisión se determina para ambos tipos de concursos, si los aspirantes adjuntaron toda la documentación que se exige en los requisitos, si no es adjuntada, por este solo hecho el concursante procede a ser eliminado sin derecho a adjuntar posteriormente la documentación si es que verdaderamente la posee.

Por los resultados en materia de investigación, proyección social y docencia de los docentes de planta vinculados al programa de contaduría pública diurno en los últimos concursos corroborados por los resultados de la evaluación a que han sido sometidos estos docentes ante los estudiantes y directivos, puede afirmarse que los requisitos exigidos para su vinculación han sido pertinentes y están acordes con la labor docente a desarrollar, además que por la

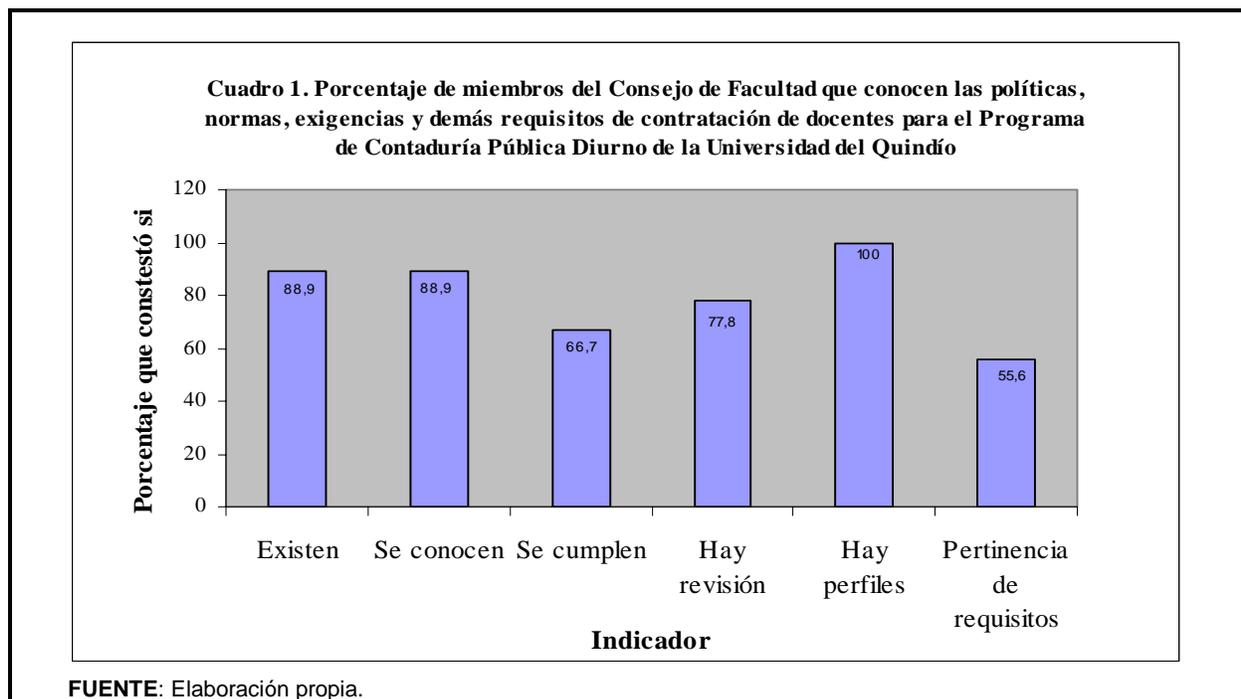
importancia del concurso, los requisitos que deben cumplir los aspirantes y el mismo proceso son puntualmente revisados.

Para el caso de los docentes ocasionales y catedráticos y en concordancia con el análisis anterior, se puede afirmar de la respuesta de los cuatro consejeros de nueve, con respecto a que los requisitos para la vinculación de docentes no es pertinente, se refiere es a estos últimos docentes, pues aunque se vienen mejorando los procesos de vinculación, para poder así mejorar las prácticas pedagógicas, estos aun requieren de cambios sustanciales, que incluyan pruebas escritas, pedagógicas, técnicas y psicotécnicas, sin embargo es importante destacar que un gran porcentaje de los docentes ocasionales y catedráticos del programa, que han demostrado calidad en el ejercicio de la docencia han tenido una estabilidad asegurada durante varios años y la tendrán en la medida en que su desempeño sea satisfactorio, así se den cambios en los niveles directivos, como efectivamente se han dado.

De lo planteado anteriormente se puede concluir que ha habido pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación de docente del programa de contaduría pública diurno en la universidad del Quindío, sin embargo para evitar algunos inconvenientes que se han presentado estos se deben ajustar, deben ser ajustados, especialmente en lo que tiene que ver en docentes ocasionales y catedráticos.

Resumiendo el resultado de la encuesta realizada a los miembros del consejo de Facultad, la cual da respuesta los dos primeros objetivos de esta investigación, se observa en la gráfica que sobresale la respuesta positiva donde se afirma que efectivamente hay perfiles, existen se cumplen y se revisan, no sucede lo mismo con la pertinencia de los mismos, donde a pesar de que cinco de los nueve

miembros del consejo de Facultad, expresan que hay pertinencia, cuatro de los nueve miembros expresan lo contrario.



Llama la atención que siendo los miembros del Consejo de Facultad quien en últimas son los responsables de definir cuales deben ser los requisitos, no exista unidad de criterio en lo expresado por ellos ante esta pregunta, situación que denota que faltan unas políticas claras a su interior, que más que administrar la academia, se deben unificar criterios que fijen claramente las políticas en materia de vinculación de los requisitos y las calidades que se espera tengan los docentes que se vinculen al programa de contaduría, que redunden en la calidad del la formación impartida del programa de contaduría publica diurno de la Universidad del Quindío, donde salgan profesionales que se destaquen tanto por su conocimientos, sino también por su calidad como personas, como ciudadanos y docentes que van a servir a toda una comunidad.

**CAPÍTULO  
II**

**RIESGOS QUE GENERA EL  
SISTEMA DE VINCULACION  
DOCENTE EN LA CALIDAD  
DE LA PRÁCTICA  
PEDAGÓGICA**

## 2. RIESGOS QUE GENERA EL SISTEMA DE VINCULACIÓN DOCENTE EN LA CALIDAD DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

---

---

### 2.1 Administración de Riesgos

La evolución del mundo, de los negocios, de la educación y el interés creciente por una administración eficiente y efectiva, han cambiado el enfoque del control. El denominado Informe COSO<sup>7</sup>, que articula el control interno en cinco componentes relacionados entre sí, dependientes de las características de la organización y que constituyen lo que se requiere para poder cumplir los objetivos establecidos. La ausencia de uno de ellos dificulta la consecución de un control interno razonable.

Uno de estos componentes es la evaluación de los riesgos, entendida como el proceso a través del cual la organización identifica y analiza de forma continua los riesgos que pueden ser relevantes para la consecución de sus objetivos. Otra forma de decirlo, es que el control interno es efectivo, cuando permite una seguridad razonable<sup>8</sup> de que la organización logrará sus objetivos, y haya identificado y disminuido el riesgo.

---

<sup>7</sup> Committee of sponsoring organisations of the treadway commission. (1992). Modelo internacional de control integral, diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. provee un estándar, como fundamento para la evaluación del control interno e identificar las “mejores prácticas” aplicables. Modelo apoyado en las teorías de la auditoría, parte de las premisas establecidas en la teoría general de sistemas y en la teoría de la contingencia, abandonando los presupuestos establecidos por Taylor y Fayol. Este modelo solo incluye la identificación de riesgos internos y externos o los riesgos asociados al cambio, donde la planificación es un elemento que se precisa desarrollar, si se desea un control eficaz, donde la supervisión es un elemento importante.

<sup>8</sup> En un trabajo de auditoría, el auditor proporciona un nivel de seguridad alto, pero no absoluto, expresado de manera positiva como seguridad razonable en el informe de auditoría, de que la información sujeta a auditoría, esta libre de errores materiales.

Podemos entender por riesgo (según el Diccionario de la Real Academia Española), como la contingencia o posibilidad de un daño y por contingencia la posibilidad de que una cosa suceda o no, por lo que se podría definir riesgo como la posibilidad de que ocurra un daño. Las normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna la definen como “incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar la consecución de los objetivos”.

Si las organizaciones desean obtener una recompensa por acertar en las decisiones que incorporan incertidumbre, deben manejar los riesgos que afectan su actividad, para lo cual deben conocerlos, valorarlos y seguirlos en forma continua, considerando no solo los peligros sino también las oportunidades que de ellos se deriven.

El control interno y la administración de los riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar. Al igual que sucede con el control interno la administración del riesgo será responsabilidad de toda la organización.

La gestión del riesgo es una responsabilidad de la administración, y la Auditoría Interna evaluará el trabajo realizado por la administración, con el propósito de asegurarse de que se identificaron oportunamente los riesgos de la organización, se valoran con criterios razonables, se cubren adecuadamente y se toman en cuenta en los objetivos organizacionales.

Se entiende también como Administración de Riesgos la capacidad de los actores sociales de transformar sus condiciones de riesgo, con el fin de evitar o disminuir el impacto de futuros desastres.<sup>9</sup>

Por lo tanto, las acciones y formas de intervención deben orientarse a la transformación de aquellas condiciones o factores de riesgo que, de no ser corregidos, desembocan en un desastre. La gestión del riesgo es una opción que busca prevenir, mitigar y reducir el riesgo existente en la sociedad.

Para analizar un poco mejor de lo que es la administración de riesgos es conveniente definir algunos conceptos y entender los componentes del sistema que se presenta a continuación:

#### Control:

- Control es forzar los eventos para que se conformen a los planes preconcebidos.
- Control es todo acto de poder encaminado a mantener una acción sujeta a ciertos y predeterminados patrones, en forma tal que logremos el resultado deseado.

#### Teorías del Control:

- ◆ Teoría clásica

---

<sup>9</sup> Linda Zilbert Soto. Guía de La Red para la Gestión Local del Riesgo. Módulos para la Capacitación. 1ª edición. Editorial Delta. Quito. Ecuador. 1998. página 4

- Sinónimo de autoridad y poder.
  
- ◆ Escuela de Harvard
  - Conjunto de mecanismos que permiten la consecución de los objetivos.
  
- ◆ Teoría de la agencia
  - Aplica los principios y técnicas macroeconómicas al concepto control.
  
- ◆ Teoría de sistemas
  - Considera el control como un sistema que tiene por finalidad establecer un feed-back entre el entorno en el que se mueve la empresa y la propia empresa.
  
- ◆ Teoría contingente
  - Parte de la teoría de sistemas de lazos abiertos, considera que el diseño de control de la empresa depende de factores que caracterizan tanto el entorno de la empresa, como de los que caracterizan la propia empresa.

### Control Interno:

1. Abarca el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por la entidad para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia

de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas establecidas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados<sup>10</sup>.

2. Proceso realizado por el consejo de directores, los administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías<sup>11</sup>:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Confiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### Componentes del Sistema de control Interno:

#### 1. Ambiente de Control

- Integridad y Valores Éticos
  - Códigos de Conducta
    - Que consagre los valores éticos universitarios.
    - Que indique cómo manejar los conflictos de interés.
    - Que establezca las actuaciones prohibidas al personal.
    - Que indique cómo manejar las relaciones con terceros interesados.

---

<sup>10</sup> Ley 87 de 1993.

<sup>11</sup> IFAC: federación Internacional de Contadores.

- Que establezca prácticas de negocios aceptables y no aceptables.
- Que precise el manejo de los incentivos al personal.
  
- Prácticas de Negocios Aceptables, Conflictos de Interés, Comportamiento Ético y Moral.
- Relaciones con Empleados, Clientes, Proveedores, Competidores, Auditores, Inversionistas, etc.
- Presión por Cumplir objetivos de desempeño irreales.
  
- Competencia del Personal.
  - Descripciones Formales o Informales de trabajo.
  - Análisis del Conocimiento y Habilidades requeridas para el Talento Humano.
  
- Consejo Superior y Comité de Evaluación de control Interno.
  - Independencia frente a la Administración.
  - Frecuencia y Oportunidad de las reuniones
  - Suficiencia y Oportunidad de la Información que se somete a evaluación.
  
- Filosofía de la Administración y Estilo de Operación.
  - Naturaleza de los riesgos de negocios aceptados.

- Interacción entre la Rectoría y parte operativa.
- Actitudes y Acciones hacia la información Financiera.
  
- Estructura Organizacional.
  - Conveniencia y habilidad para proveer Información.
  - Claridad en definición de responsabilidad clave y su entendimiento.
  - Claridad en el conocimiento y experiencia de los administradores a la luz de sus responsabilidades.
  
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
  - Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir objetivos y funciones.
  - Número apropiado de personal.
  - Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control.
  
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.
  - Aplicación de procedimientos y políticas para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación.
  - Adecuada evaluación experiencia de candidatos.
  - Adecuados criterios de retención y promoción.

## 2. Valoración de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.

- Elementos de la Evaluación de Riesgos:
  - Establecimiento de Objetivos Globales.
    - Si los objetivos proveen declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que se desea conseguir.
    - Efectividad con la cual son comunicados.
    - Relación y Consistencia de las Estrategias con los objetivos globales.
    - Consistencia de los Planes y Presupuestos con los objetivos globales, planes estratégicos y condiciones actuales.
  - Comunicación de los Objetivos.
  - Relación y consistencia de las Estrategias, los planes y presupuestos con los objetivos.
  - Objetivos a nivel de Actividad.
    - Si los objetivos proveen declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que se desea conseguir.
    - Efectividad con la cual son comunicados.

- Relación y Consistencia de las Estrategias con los objetivos globales.
- Consistencia de los Planes y Presupuestos con los objetivos globales, planes estratégicos y condiciones actuales.
  
- Riesgos.
  - Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos de fuentes externas e internas.
  - Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad.
  - Totalidad y relevancia del proceso de análisis de riesgos, más significativos, valoración de probabilidad de ocurrencia y definición de acciones requeridas.
  
- Manejo del Cambio
  - Existencia de Mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante:
    - los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de objetivos.
    - los cambios que tengan efecto más relevante sobre la entidad y demanden mayor atención de la administración.

### 3. Actividades de Control

Las que realiza el personal para cumplir con las actividades asignadas. Están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Se dan a todo lo largo y ancho de la universidad, en todos los niveles y en todas las funciones.

- Existencia de políticas y procedimientos apropiados en relación con las actividades.
- Identificación de las actividades de control para que sean usadas apropiadamente.
- Existencia y Aplicación de los Manuales.
- Existencia de Acciones Apropriadas y Oportunas.
- Revisión del Funcionamiento de los Controles.

Categorías:

- De Operaciones
- De Información Financiera
- De Cumplimiento

Tipos:

- Revisiones de Alto Nivel
- Funciones Directas o Actividades Administrativas
- Procesamiento de Información

- Controles Físicos
- Indicadores de Desempeño
- Segregación de Responsabilidades

#### 4. Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. En un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

##### Información:

- Obtención de información Interna y Externa relevante y suministro a la admón. de los reportes necesarios sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Suministro de Información Clave a Empleados Claves, con la oportunidad y el detalle requeridos.
- Desarrollo o revisión de sistemas de información basados en un plan estratégico para sistemas.
- Apoyo de la admón. para el desarrollo de los sistemas de información necesarios.

##### Comunicación:

- Efectividad en la comunicación de los deberes, obligaciones y responsabilidad de los empleados.
- Establecimiento de Canales de comunicación para que la gente reporte asuntos indeseables.
- Receptividad de la administración frente a las sugerencias de los empleados
- Suficiencia de la comunicación a lo largo de la organización.

- Franqueza y Efectividad de la comunicación con los clientes, proveedores y terceros.

- 

#### 5. Monitoreo o Supervisión

Revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que conforman los sistemas de control.

El Monitoreo asegura que el control interno continúe operando efectivamente.

Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias. Se puede hacer en la marcha y por evaluaciones separadas.

En la marcha:

- Medida en la cual el personal obtiene evidencia, en desarrollo de sus actividades normales, de si el sistema de control interno está funcionando.
- Medida en la cual las comunicaciones de terceros corroboran la información interna, o indica problemas.
- Revisión de los Inventarios.
- Sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores.
- Medida en la cual los seminarios, las reuniones, dan información sobre el funcionamiento del Sistema.

- Comprensión y Cumplimiento del Código de Conducta.
- Efectividad de las actividades de la auditoria interna.

Evaluaciones separadas:

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones.
- Conveniencia del proceso de evaluación.
- Si la metodología del sistema de evaluación es lógica y apropiada.
- Conveniencia del nivel de documentación.

Reporte de deficiencias:

- Existencia de mecanismos para captura e información de las deficiencias detectadas.
- Conveniencia de los procedimientos de reporte.

Ambiente Interno:

El ambiente interno de una entidad es la base de los otros componentes de la administración de riesgos, provee disciplina y estructura. El ambiente interno influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos, cómo se estructuran las actividades, cómo se identifican los riesgos, se evalúan y se actúa sobre ellos. Influencia el diseño y el funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo. El ambiente interno comprende muchos elementos, incluye los valores éticos de la entidad, la competencia y el desarrollo del personal, el estilo de la administración de operaciones y como se asigna la autoridad y la responsabilidad. La junta

directiva es una parte crítica en el ambiente interno e influye significativamente sobre sus otros elementos. Como parte del ambiente interno, la administración establece la filosofía de la administración de riesgos, la apetencia al riesgo, forma una cultura del riesgo e integra la administración de riesgo empresarial con iniciativas relacionadas.

La filosofía empresarial de administración de riesgos debe ser entendida por todo el personal y habilita al personal para reconocer y manejar efectivamente los riesgos. La filosofía (creencias de la entidad acerca del riesgo y cómo ellas direccionan las actividades para manejar el riesgo), refleja el valor de la administración de riesgos buscado por la entidad e influye en la manera de aplicar sus componentes. La administración comunica la filosofía de administración de riesgos a los empleados a través de las políticas y otras comunicaciones. La administración refuerza esta filosofía no sólo con palabras sino con su comportamiento.

El apetito al riesgo, establecido por la administración y revisado por la junta directiva, es un pilar básico para el establecimiento de las estrategias. Usualmente, diferentes estrategias son diseñadas para el logro de los objetivos, cada una de ellas tiene diferentes riesgos asociados. La administración de riesgos aplicada en el diseño de la estrategia ayuda a seleccionar una estrategia consistente con su apetencia al riesgo.

La administración busca alinear la organización, las personas, los procesos y la infraestructura para facilitar la implementación exitosa de

la estrategia y habilitar a la entidad para permanecer dentro de los límites fijados por la apetencia al riesgo.

La cultura del riesgo es el establecimiento de actitudes compartidas, valores y prácticas que caracterizan como una entidad considera sus riesgos en las actividades diarias. Está relacionada con la filosofía del riesgo y la apetencia al riesgo. Para las entidades que no hacen explícita la filosofía del riesgo, la cultura del riesgo puede tomar una forma casual causando diferencias significativas entre la manera de administrar los riesgos en las unidades, funciones o departamentos.

Establecimiento de objetivos:

Dentro del contexto del establecimiento de misión y visión, la administración establece los objetivos estratégicos, selecciona las estrategias y establece los objetivos relacionados en cascada a través de la empresa y alineados con la estrategia.

Los objetivos pueden existir antes de que la administración identifique los eventos potenciales que afectan su cumplimiento. La administración de riesgos asegura que la administración realiza el proceso de definición de los objetivos y los alinea con la misión y visión de la entidad de forma consistente con la apetencia al riesgo.

Los objetivos de la entidad se ubican dentro de cuatro categorías:

- **Estratégicos:** relacionados con los objetivos de alto nivel alineados con y soportando la misión y visión de la entidad.
- **Operacionales:** relacionados con la eficiencia y efectividad de las operaciones de la entidad. Incluyen los objetivos de desempeño y de generación de utilidades. Varían de acuerdo con las elecciones administrativas en relación con la estructura y el desempeño.
- **De información:** Relativos a la efectividad de los reportes de la entidad. Incluyen reportes internos y externos y pueden involucrar información financiera o no financiera.
- **De cumplimiento:** Relativos al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### Identificación de eventos:

La administración reconoce que existe la incertidumbre, esto es que no puede saberse con certeza si un evento ocurrirá y cuándo, al igual que los resultados de la ocurrencia. Como parte de la identificación de riesgos la administración considera los factores internos y externos que afectan la ocurrencia del evento. Los factores externos pueden ser económicos, de negocios, de ambiente natural, político, social y tecnológico. Los factores internos reflejan las decisiones de la administración e incluyen aspectos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y puede estar soportada por

herramientas. Las técnicas para identificación de riesgos miran el pasado y el futuro.

Es útil agrupar los eventos potenciales dentro de categorías e interrelacionarlos para lograr mayor información como base de la evaluación de riesgos.

Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o ambos; los que tienen un impacto negativo representan riesgos, los cuales requieren evaluación administrativa y respuesta o tratamiento. Por tanto, riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos. Eventos con posibilidad de impactar positivamente representan oportunidades que son tenidas en cuenta en el proceso de establecer las estrategias y objetivos de la administración, estas acciones pueden ser formuladas para aprovechar las oportunidades. Los eventos potencialmente negativos son materia de estudio de la administración de riesgos.

### Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La evaluación se realiza desde dos perspectivas: probabilidad e impacto. La probabilidad representa la posibilidad de que un evento dado ocurra, mientras que el impacto representa el efecto de su ocurrencia.

La estimación de la probabilidad del riesgo y su impacto se determina con frecuencia usando datos sobre eventos ocurridos, los cuales pueden proveer bases más objetivas que los estimativos subjetivos. Internamente, datos generados basados en la propia experiencia de la entidad reflejan menos subjetividad y proveen mejores resultados, que datos de recursos externos. Sin embargo, aunque internamente se generen datos como un insumo básico, los datos externos pueden ser útiles como puntos de análisis o para mejorar el análisis. Se debe tener cuidado al usar datos pasados para realizar predicciones acerca del futuro porque los factores que influyen los eventos pueden cambiar con el tiempo.

Las metodologías de evaluación de riesgos normalmente comprenden una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La administración frecuentemente usa técnicas cualitativas cuando no se pueden cuantificar los riesgos, cuando no son suficientes o creíbles los datos disponibles para una evaluación cuantitativa o prácticamente no están disponibles o su obtención o análisis es muy costoso. Las técnicas cuantitativas brindan mayor precisión que las cualitativas. Una entidad no necesita usar la misma técnica de evaluación en todas las unidades del negocio. La escogencia de la técnica depende de las necesidades de precisión y la cultura de las unidades de negocio. En algunos casos los métodos usados por unidades individuales de negocio pueden facilitar la evaluación de riesgos en toda la entidad.

La administración con frecuencia usa medidas de desempeño para determinar que tanto se logran los objetivos, puede ser útil entonces usar

la misma unidad de medida cuando se considera el impacto potencial de un riesgo en el cumplimiento de un objetivo específico.

Hay usualmente un rango de posibles resultados con un evento potencial, y la administración debe considerarlos todos como una base para desarrollar la respuesta a los riesgos.

Como la evaluación de riesgos se realiza en el contexto de las estrategias y objetivos de la entidad, la administración con frecuencia tiende a enfocar los riesgos al corto y al mediano plazo. Sin embargo, algunos elementos de direccionamiento estratégico y definición de objetivos se extienden al largo plazo. Como resultado la administración necesita ser conciente de los periodos de tiempo más largos y no ignorar riesgos que puedan presentarse en el futuro.

La evaluación de riesgos se aplica primero al riesgo inherente (riesgo para la entidad en ausencia de cualquier acción que la administración pueda tomar para alterar la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo).

Una vez que se ha desarrollado la respuesta a los riesgos la administración puede usar técnicas de evaluación de riesgos para determinar el riesgo residual (riesgo remanente después de las acciones administrativas para alterar el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo).

## Respuesta al Riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo y considera el efecto o la probabilidad de ocurrencia del evento en relación con la tolerancia al riesgo y el análisis costo beneficio y diseña e implementa las opciones de respuesta. La consideración de la respuesta al riesgo y la selección e implementación de ellas se realizan de manera integral.

Las respuestas a los riesgos pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar es tomar acciones para no realizar las actividades que conducen al riesgo. Reducir significa disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo. Al compartir el riesgo se reduce la probabilidad del impacto a través de transferir o compartir una porción del riesgo. Aceptar es no llevar a cabo ninguna acción para afectar la probabilidad o el impacto del riesgo.

La administración debe reconocer que siempre existirá algún nivel de riesgo residual, no solamente porque los recursos son limitados, sino porque existe la incertidumbre frente al futuro y las actividades poseen limitaciones inherentes.

## Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta a los riesgos se ejecuta adecuadamente. Las actividades de control ocurren a través de toda la organización, en todos

los niveles y en todas las funciones. Son parte de los procesos por los cuales una empresa se esfuerza para el logro de sus objetivos. Ellas usualmente tienen dos elementos: el establecimiento de políticas y los procedimientos para llevarlas a cabo.

En cuanto a los sistemas de información, existen dos grupos de actividades de control: los generales y los de cada aplicación. Los primeros aplican a casi todas las aplicaciones y ayudan a asegurar su operación. Los segundos, incluyen pasos computarizados dentro del software. Unidos a controles manuales garantizan la integridad, exactitud y validez de la información.

Las actividades de control varían en cada una de las organizaciones dado que ellas cuentan con estrategias y estructura que las hacen diferentes, además son manejadas por personas diferentes que usan sus juicios individuales para la administración de las mismas.

### Información y comunicación

La información pertinente de los recursos internos y externos puede identificarse, capturarse y comunicarse en forma y tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido más amplio fluyendo por toda la entidad. También hay comunicación efectiva e intercambio de información relevante con partes externas tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y para guiar a la entidad hacia el logro de sus objetivos. La información proviene de diferentes fuentes y permite a la administración de riesgos responder en tiempo real a las condiciones cambiantes. El reto para la administración es procesar y refinar grandes volúmenes de datos en información útil. Este reto se satisface estableciendo una infraestructura de sistemas de información que permita la identificación, captura, proceso, análisis y reporte de información relevante.

Para soportar la administración de riesgos una entidad captura y usa datos históricos y actuales. Los datos históricos permiten a la entidad comparar el desempeño actual contra los objetivos, los planes y las expectativas. También pueden alertar tempranamente sobre eventos potenciales que merecen atención de la administración.

Los datos actuales permiten evaluar los riesgos de la entidad en un período específico de tiempo y mantenerlos dentro de la tolerancia de riesgo establecida. Permiten distinguir los riesgos existentes e inherentes en los procesos, funciones o unidades e identificar las variaciones en las expectativas. Permiten establecer el perfil de riesgos de la entidad lo cual la capacita para adecuar sus actividades de acuerdo con la apetencia al riesgo.

La información es la base para la comunicación la cual puede reunir las expectativas de grupos e individuos, permitiéndole cumplir efectivamente con sus responsabilidades. Uno de los canales de comunicación más críticos está en el que se establece entre la alta dirección y la junta directiva. La administración debe mantener actualizada a la junta directiva sobre el desempeño y el desarrollo de la administración de riesgos y otros temas relevantes. A su vez, la junta directiva debe solicitar la información requerida para la retroalimentación y dirección.

La administración debe comunicar las expectativas de comportamiento del personal en relación con sus responsabilidades. Esto incluye un establecimiento claro de la filosofía de la administración de riesgos y el enfoque de delegación de la autoridad. La comunicación acerca de los procesos y procedimientos debe alinearse y apoyar la cultura de riesgo deseada. Adicionalmente, la comunicación afecta la manera como una organización interpreta y analiza los riesgos y las oportunidades.

Debe comunicarse la importancia y la efectividad de la administración de riesgos, la apetencia y la tolerancia al riesgo y debe implementarse un lenguaje común sobre riesgos y aconsejar al personal sobre sus roles y responsabilidades con relación a la administración de riesgos.

Los canales externos de comunicación proveen información altamente significativa para el diseño o calidad de los productos o servicios. La administración considera como su apetencia al riesgo y la tolerancia se alinea con el de los clientes, proveedores y socios asegurando que no se

tomen inadvertidamente más riesgos a través de sus interacciones de negocios. La comunicación de las partes externas provee información importante par la administración de riesgos.

## Monitoreo

La administración de riesgos es monitoreada (un proceso que asegura la presencia y funcionalidad de sus componentes y la calidad de su desempeño). Puede hacerse de dos formas: actividades en tiempo real (ongoing) o evaluaciones independientes. Ambos aseguran que la administración de riesgos se aplica en todos los niveles y a través de toda la entidad.

El monitoreo en curso (ongoing) se realiza en las actividades recurrentes de la entidad, es realizado en tiempo real, reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes y está inmerso en la entidad. Como resultado, es más efectivo que la evaluación independiente porque ésta se realiza después de los hechos, los problemas son identificados más rápidamente por las rutinas de monitoreo en curso (ongoing).

La frecuencia de la evaluación independiente es una decisión de la administración. Al tomar esta decisión, se considera la naturaleza y el grado de los cambios de los eventos internos y externos y de sus riesgos asociados; de la competencia y experiencia del personal que implementa la respuesta a los riesgos y los controles relacionados; y del resultado del monitoreo en curso (ongoing). La combinación de los dos tipos de

monitoreo asegura que la administración de riesgos mantenga su efectividad.

La documentación de la administración de riesgos varía en relación con el tamaño, complejidad y factores similares de la entidad. El hecho de que los elementos de la administración de riesgos no sean documentados no significa que no es efectiva o que no puede ser evaluada. Sin embargo, un apropiado nivel de documentación permite un monitoreo más efectivo y eficiente.

Planteada la estructura del sistema de control interno de una organización ya sea pública o privada de acuerdo a COSO, podemos entrar a definir algunos conceptos del sistema de administración de riesgos.

#### Administración de riesgos:

1. Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar riesgos que se encuentran dentro de su afectación, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.
2. Es una rama de la administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas, el diagnóstico o valoración y el manejo o administración propiamente dicha<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Concepto del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

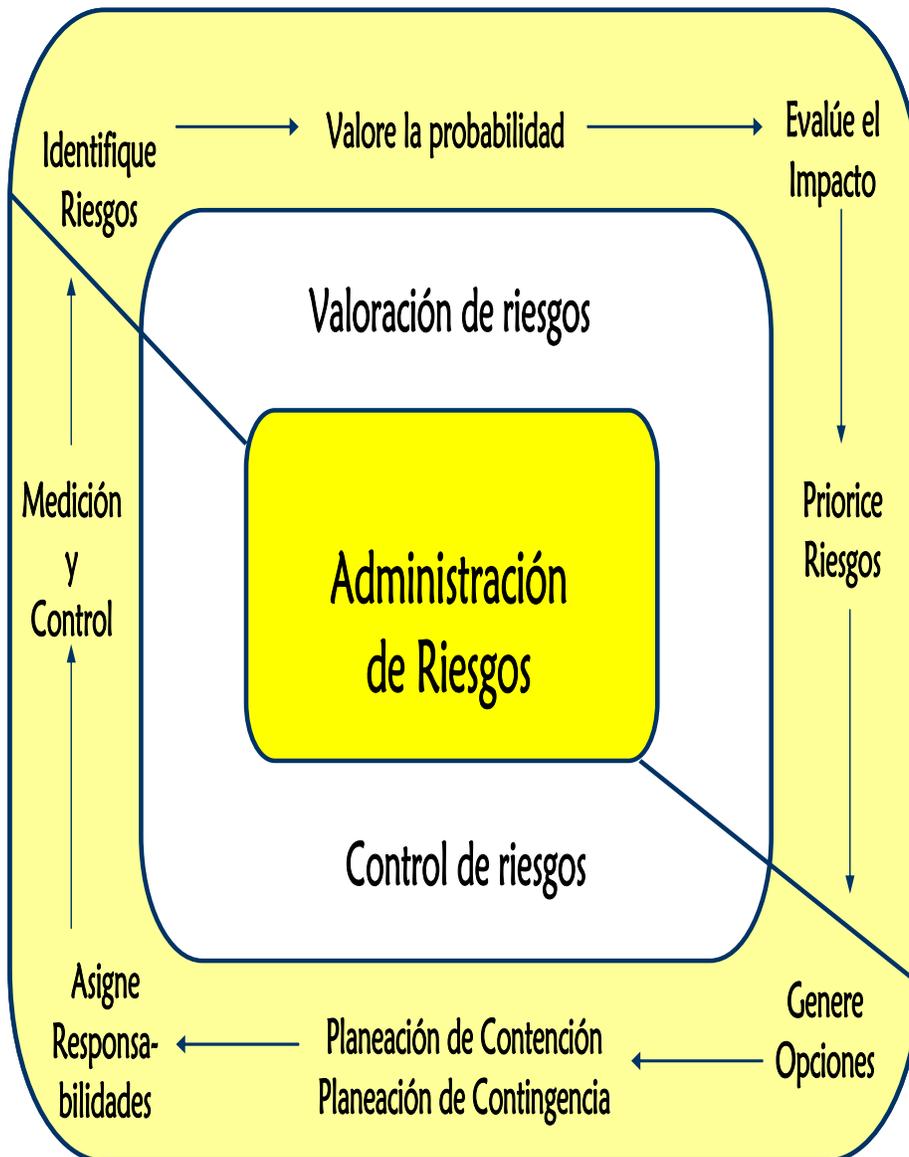
3. Administración de riesgos empresariales es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través de la empresa, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y manejar los riesgos que estén dentro de su apetencia al riesgo<sup>13</sup> (risk appetite) para proveer seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos de la entidad.



<sup>13</sup> Apetencia al riesgo (Risk Appetite): Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en búsqueda del valor. El direccionamiento estratégico de una entidad se relaciona con la apetencia al riesgo en tanto la definición e implementación de las estrategias deben armonizarse con el nivel de riesgos que la empresa esté dispuesta a asumir.

La creación de valor depende del tipo de entidad que se esté analizando. Por ejemplo, en las empresas privadas se considera aumento de valor cuando los accionistas reciben un mayor valor de la acción en el mercado, en las entidades gubernamentales cuando los ciudadanos reciben los servicios a un costo aceptable y para las entidades sin ánimo de lucro cuando se perciben beneficios sociales.

## Elementos de la Administración de Riesgos



FUENTE: Gráfico bajado de internet:

## METODOLOGÍA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO



**FUENTE:** Gráfico bajado de internet.

Como se puede analizar a partir de los aspectos conceptuales, planteados anteriormente, la administración del riesgo, es parte del sistema de control interno y este a su vez, documenta el plan de gestión de una organización, articula el proceso administrativo, desde la planeación hasta el control de forma preventiva a través de la estrategia y actuando en una forma prospectiva para contribuir al logro de las metas y objetivos institucionales.

A nivel internacional el sistema de administración de riesgos ha contribuido al éxito de organizaciones, tanto del sector privado como del sector público, por lo que ha tenido gran acogida internacional hasta el punto de que ha sido normalizado a nivel internacional en Canadá, Australia, Estados Unidos, Inglaterra entre otros.

 **ESTÁNDARES MUNDIALES PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO AUSTRALIANO**



**AS/NZ  
Risk Management Standard  
4360  
(1999)**

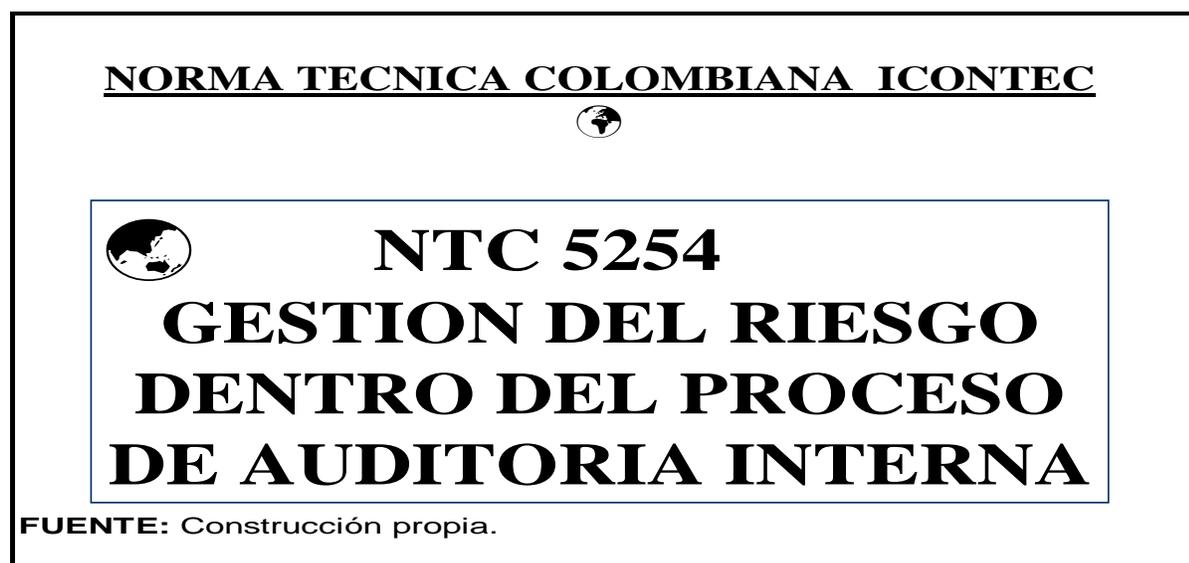
**FUENTE:** Construcción propia.

### Beneficios de la Administración de riesgos

- Alinear la apetencia por el riesgo y la estrategia
- Unir crecimiento, riesgo y retorno
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
- Minimizar sorpresas operacionales y pérdidas
- Identificar y manejar los riesgos a través de la empresa
- Proveer respuesta integral a los múltiples riesgos
- Aprovechar las oportunidades
- Racionalización de los recursos

## 2.2 Marco legal del sistema de Administración del Riesgo en Colombia

El sistema de administración de riesgos en nuestro país surgió a partir de las prácticas del COSO, pero posteriormente fue adoptada la norma Australiana por el INCONTEC, mediante la norma técnica Colombiana 5254, llamada gestión del riesgo dentro del proceso de auditoria interna.



En el sector público en el año 1993, se promulga la ley 87 de 1993 o ley de control interno, y posteriormente el decreto 1537 del 2001, en su artículo cuarto plantea:

**ARTÍCULO 4. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.** Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas, las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos.

**ARTICULO 6. Vigencia.-** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su expedición.

Con este decreto se dejó planteado el deber de establecer un sistema de administración de riesgos, pero no se estableció ninguna metodología para su aplicación en el estado, en el año 2004, se establece la NTCGP 1000:2004, como antesala al establecimiento del un sistema de control interno estatal y de administración de riesgos.

**NTCGP 1000:2004** 



**NTCGP 1000:2004**  
**NORMA TECNICA COLOMBIANA**  
**DE GESTION DE LA CALIDAD**  
**PARA LA RAMA EJECUTIVA DEL**  
**SECTOR PUBLICO Y OTRAS**  
**ENTIDADES PRESTADORAS DE**  
**SERVICIOS**

**FUENTE:** Construcción propia.

Solo hasta el año 2005, mediante el decreto 1599, el gobierno estableció una metodología para desarrollar el control interno estatal y el sistema de administración de riesgos llamado MECI 1000:2005.

 **MECI 1000:2005**



**DECRETO 1599**  
**DEL 20 DE MAYO DE 2005**  
**MODELO ESTANDAR DE**  
**CONTROL INTERNO**  
**PARA ENTIDADES DEL**  
**ESTADO**

**FUENTE:** Construcción propia.

Este Modelo tiene como propósito que las entidades puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces. Este documento especifica los requisitos para un Sistema de Control Interno aplicable a entidades obligadas por Ley 87 de 1993, el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la Entidad Pública.

Para ello, las entidades deben realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora.

La orientación de este Modelo, promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo, que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El Modelo Estándar de Control Interno, esta compuesto por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control, dentro del subsistema de control estratégico se encuentran los componentes de ambiente de control, direccionamiento estratégico y administración del riesgo, este último componente conformado por los siguientes elementos de control: Contexto Estratégico, Identificación del Riesgo, análisis del Riesgo, Valoración del Riesgo

y políticas de administración del riesgo, sobre los cuales vale la pena detenernos un poco:

- El Contexto Estratégico

Permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar eventos de riesgo. Determina la relación de la entidad con el entorno y tiene en cuenta su función y su misión, el conjunto de la organización, los aspectos operativos, financieros, legales y la percepción de los diferentes grupos de interés sobre la gestión.

Define las relaciones de la entidad y su entorno e identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar si la entidad está expuesta a riesgos generados por ella misma o si provienen del entorno.

El contexto estratégico controla el primer nivel de exposición al riesgo en la entidad pública, causado por la falta de conocimiento de las situaciones generadoras de riesgos, lo cual puede llevarla en la dirección contraria a lo establecido en el Mandato Constitucional y legal en su misión y en su visión.

- Identificación de los riesgos

Posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

Elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de las entidades públicas, que ponen en peligro el logro de su función constitucional y legal, el cumplimiento de su misión y objetivos

permitiendo establecer los agentes generadores, las causas y los efectos creados por su ocurrencia.

El riesgo en sí mismo, representa la posibilidad de ocurrencia de un suceso que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Los agentes generadores, constituyen los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se podrían clasificar en cinco categorías: personas, materiales, Comités, instalaciones y entorno.

Las causas, se establecen como las razones o motivos por los cuales se genera un riesgo; su determinación es necesaria, pues ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.

Los efectos, constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con efectos muy importantes como daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen, de credibilidad y confianza.

La identificación de riesgos se realiza a nivel de los macro procesos constitutivos del modelo de operación Para ello se interroga por los eventos generados por el entorno o al interior de la organización pública, que pueden afectar el logro del objetivo del macro proceso. De la respuesta obtenida se pueden inferir los riesgos, los cuales deben ser analizados, permitiendo decidir si realmente afectan el Macro proceso en estudio, quién o qué los puede provocar, por qué razones y cuáles pueden ser sus efectos.

- El Análisis del Riesgo

Permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad Pública para su aceptación y manejo.

### Valoración del Riesgo

Determina el nivel o grado de exposición de la Entidad Pública a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos de fuentes externas e internas.

Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad.

Totalidad y relevancia del proceso de análisis de riesgos, más significativos, valoración de probabilidad de ocurrencia y definición de acciones requeridas.

### Las Políticas de Administración de Riesgos

Permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Entidad Pública.

Las anteriores etapas posibilitan a las entidades el establecimiento de la identificación del riesgo, su análisis, la valoración del mismo y las pautas a seguir para la prevención o mitigación del riesgo.

Ahora bien, la aplicación de la metodología del MECI, puede resultar engorrosa por la gran cantidad de formatos que se deben diligenciar, pero es producto de la misma inoperancia de las administraciones públicas y de la corrupción campante que reina al interior de muchas de las entidades del Estado; lo que se busca, por lo tanto, es que las mismas organizaciones identifiquen, analicen, valoren y establezcan las medidas necesarias para prevenir o mitigar el riesgo.

En la medida que ésta metodología sirva para identificar los factores de riesgo a que esta expuesta la organización, es posible adoptar estrategias y acciones de control que evidencien hechos derivados de situaciones de riesgo, así como advertir y prevenir su ocurrencia y, por consiguiente, evitar el posible detrimento de los recursos públicos.

Para cumplir con este propósito se requiere que la entidad tenga conocimiento sobre las circunstancias internas y externas que amenazan el logro de la misión y el cumplimiento de políticas, estrategias, planes, programas y procesos que desarrolla la entidad, identifique cuales son las áreas misionales y de apoyo, conozca las personas que hacen parte de la organización y además conozca su entorno organizacional.

Aunque el Gobierno establece esta metodología con el objeto de medir, entre otros, la valoración del riesgo de la entidad, considero importante, que mientras no haya voluntad, por parte de la máxima autoridad para hacer que se cumpla con los fines del Estado, cuales son proteger los recursos y garantizar el cumplimiento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones, a la par que aplicar medidas para prevenir y administrar el riesgo; indudablemente se seguirán administrando los recursos del pueblo con desgüeño y sin ninguna clase de respecto por lo ajeno, pues el problema es que

muchos gerentes administran estos recursos como si fueran de su bolsillo, sin ninguna clase de principios y valores.

- Categoría de los riesgos en el Estado Colombiano

Inherente:

Es la susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad del sistema de control interno. Este riesgo lo determinan factores como la naturaleza del negocio o entidad, la situación económica y financiera y la organización gerencial

De control:

Es el riesgo de que los sistemas de control, estén incapacitados para detectar o evitar irregularidades en forma oportuna. Afecta la calidad del procedimiento de auditoria a aplicar y en cierta medida su alcance.

De detección:

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoria seleccionados, no detecten errores o irregularidades. Lo determinan la ineficacia de un procedimiento de auditoria aplicado, la mala aplicación de un procedimiento de auditoria, resulte ineficaz o no, problemas de definición del alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoria, haya sido bien o mal aplicado, este factor, se relaciona con la aplicación de muestras no representativas.

## Manejo del cambio

Se refiere a la existencia de los mecanismos que se deben dar en las entidades Estatales para anticipar, identificar y reaccionar ante:

Los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de objetivos  
Los cambios que tengan efecto más relevante sobre la entidad y demanden mayor atención de la administración

### **Propósitos del sistema de administración del riesgo**

Evitar el riesgo.

Reducir el riesgo.

Dispersar y atomizar el riesgo.

Transferir el riesgo.

Asumir el riesgo.

- Relación con los Componentes del subsistema de Control Estratégico

Requiere del análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, obtenido en el contexto estratégico a fin de precisar las causas, agentes generadores y efectos de los riesgos. Sirve como base para el análisis de riesgos y la valoración de riesgos, al aportar los insumos requeridos para determinar su frecuencia y gravedad y determinar su priorización; da paso a la definición de los criterios que fundamentan el diseño de políticas de administración de riesgos, necesarias para garantizar el control de las causas y los efectos ocasionados por la ocurrencia de los riesgos.

- Principios y Fundamentos

La identificación de riesgos cumple los principios de eficiencia, al propiciar el análisis de los eventos que puedan afectar la capacidad de la entidad para utilizar sus recursos y capacidades, en función de la respuesta adecuada y oportuna al cumplimiento de los objetivos de la entidad y de eficacia, al promover las condiciones requeridas para mantener a la entidad orientada hacia el cumplimiento de sus propósitos, y al sustentar las decisiones que permitan minimizar la ocurrencia y efecto de los eventos perjudiciales para su desarrollo.

También, proporciona una metodología para el reconocimiento de los riesgos, que puede ser utilizada a nivel institucional, funcional e individual, lo cual favorece los fundamentos del autocontrol, la autogestión y la autorregulación.

- Objetivos

- Determinar las causas de los sucesos identificados como riesgos para la entidad.
- Identificar los agentes generadores de dichos eventos.
- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad.

- Niveles de Responsabilidad

- La identificación de riesgos es responsabilidad del nivel directivo, apoyado en el comité, Comité o grupo interno creado para tal efecto.

- Parámetros de evaluación
  - Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
  - Fundamentación de la identificación de riesgos en los elementos proporcionados por el elemento contexto estratégico.
  - Aplicación de la metodología de Identificación de Riesgos en todos los Macro procesos, procesos y actividades que conforman el Modelo de Operación de la entidad.
  - Descripción de cada uno de los riesgos que afectan el desempeño de los macroprocesos, procesos y actividades.
  - Identificación precisa de los efectos de cada riesgo en los macroprocesos, procesos y actividades que se materializan.
  - Identificación precisa de los agentes generadores de cada uno de los riesgos, en los macroprocesos, procesos y actividades donde podrían materializarse.
  - Determinación y descripción de las causas de los riesgos.
  - Coherencia entre la descripción de los riesgos, sus efectos, agentes generadores y causas.
  - Validación del nivel directivo de la Identificación de riesgos en los Macroprocesos.
- 
- Relación con los Elementos del Componente Administración de Riesgos

Contribuye al cumplimiento de los propósitos de la administración de riesgos al proporcionar la información necesaria para la identificación, la valoración de los riesgos y la definición de las políticas para su administración. Una

adecuada elaboración del contexto estratégico facilita la identificación de riesgos, al generar los criterios para analizar las capacidades y habilidades internas y los aspectos significativos del entorno, susceptibles de generar riesgos al cumplimiento de los propósitos. Posibilita el análisis y la valoración de riesgos al brindar la información necesaria para estimar el grado de exposición a ellos por parte de la entidad. Por último, permite orientar las políticas, hacia el manejo de los riesgos relacionados con los aspectos más estratégicos de la entidad pública.

- Principios y Fundamentos

Su operación propicia el cumplimiento del principio de responsabilidad, al tener en cuenta aquellos aspectos internos y externos que pueden afectar el logro de los propósitos de la entidad facilitando la identificación, valoración y toma de medidas de respuesta a los riesgos, minimizando su probabilidad de ocurrencia y los efectos sobre los productos y servicios requeridos por la comunidad y los demás grupos de interés.

El contexto estratégico, se sirve de la autorregulación institucional, al fundamentar la expedición de la normativa necesaria a regular lo correspondiente, al interior de la entidad. Además, al ser parte integral de la metodología de la administración de riesgos aporta conocimientos y habilidades propias del autocontrol y la autogestión, como prácticas corrientes dentro de la entidad.

- Objetivos
  - Establecer las debilidades o fortalezas que la entidad pública posee, a fin de enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su función y de la misión institucional.
  - Determinar aquellas oportunidades o amenazas provenientes del entorno, susceptibles de afectar el cumplimiento de los propósitos de la entidad.
  - Definir bajo criterios de clara orientación de protección de la entidad las acciones que la conllevan a garantizar el cumplimiento de su función.
  
- Niveles de Responsabilidad

El contexto estratégico es responsabilidad de la alta dirección, apoyada por los diferentes comités o grupos internos conformados para tal fin.

- Parámetros de Evaluación:
  - Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
  - Identificación de las oportunidades y amenazas generadas por el entorno con base en el análisis de información externa, y el análisis estratégico elaborado para el diseño de los Planes y Programas.
  - Identificación de las fortalezas y debilidades evidenciadas por la definición de los Planes y Programas.

- Identificación de las fortalezas y debilidades causadas por el diseño y operación del Modelo de Operación por Procesos.
- Identificación de las fortalezas y debilidades generadas por el diseño y operación de la Estructura Organizacional.
- Definición de una metodología apropiada para el análisis del Contexto Estratégico de la entidad.
- Efecto del análisis del Contexto Estratégico en los demás elementos del Componente Administración de Riesgos.

### Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico mediante la cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a hechos, se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

Igualmente, el mapa de riesgos es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos de quienes deseen utilizarlo. Observando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente en cada entidad es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a evitar, controlar o minimizar la presencia de tales riesgos.

Estructura del Sistema de control interno en el Estado Colombiano:

# MECI 1000:2005

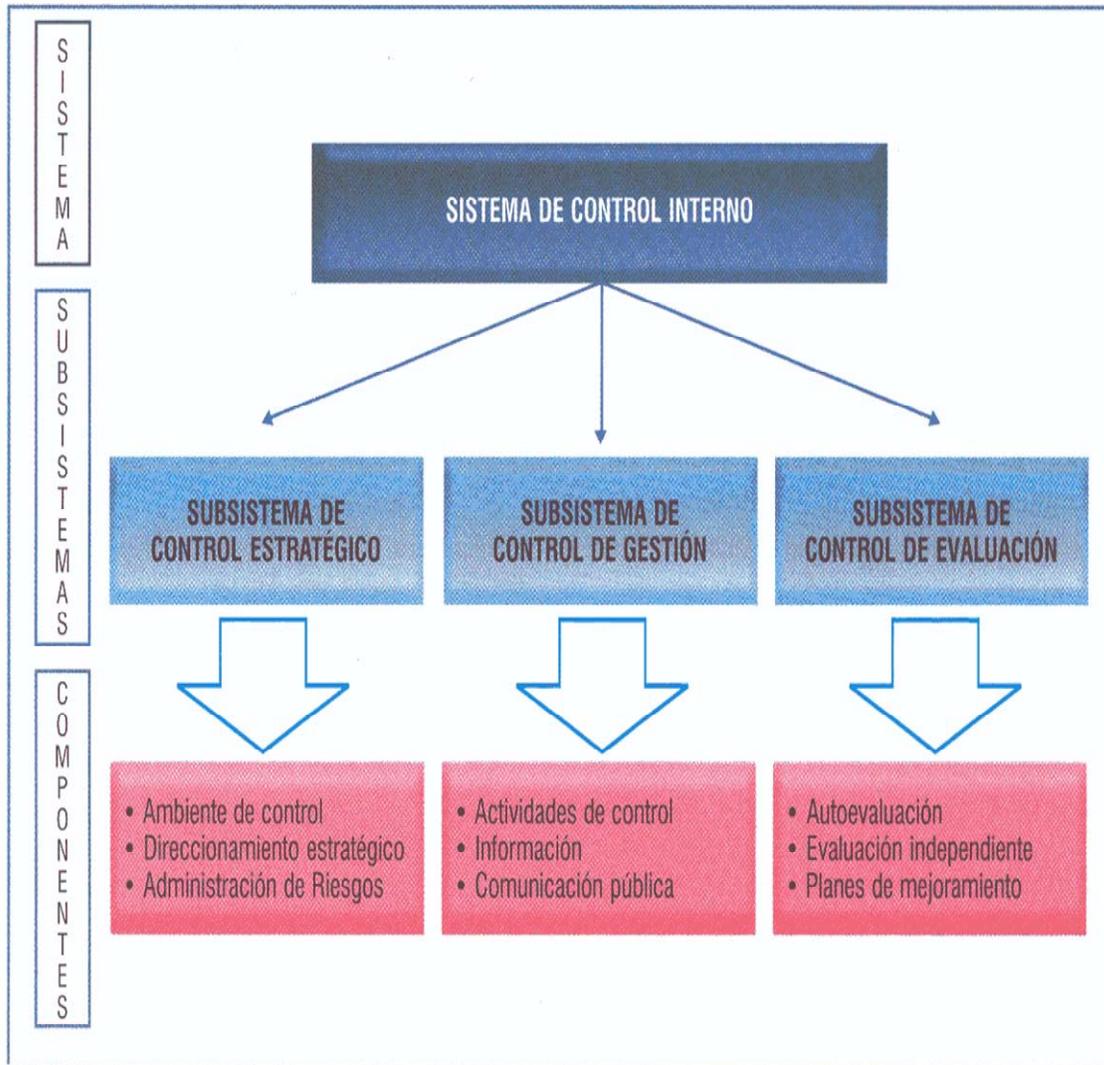


Ilustración No. 1: Sistema de Control Interno - Subsistemas y Componentes

FUENTE: Manual de implementación MECI 1000:2005

## **EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTATAL**

### **A. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO**

#### 1. AMBIENTE DE CONTROL

- 1.1. Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos
- 1.2. Desarrollo del Talento Humano
- 1.3. Estilo de Dirección

#### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- 2.1. Planes y Programas
- 2.2. Modelo de Operación
- 2.3. Estructura Organizacional

#### 3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- 3.1. Contexto Estratégico
- 3.2. Identificación de Riesgos
- 3.3. Análisis de Riesgos
- 3.4. Valoración de Riesgos
- 3.5. Políticas de Administración de Riesgos

### **B, SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

#### 1. ACTIVIDADES DE CONTROL

- 1.1 Políticas de Operación
- 1.2 Procedimientos
- 1.3 Controles
- 1.4 Indicadores
- 1.5 Manual de Operación

#### 2. INFORMACIÓN

- 2.1 Información Primaria
- 2.2 Información Secundaria
- 2.3 Sistemas de Información

### 3. COMUNICACIÓN PÚBLICA

#### 3.1 Comunicación Organizacional

#### 3.2 Comunicación Informativa

#### 3.3 Medios de Comunicación

## C. SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN

### 1. AUTOEVALUACIÓN

#### 1.1 Autoevaluación del Control

#### 1.2 Autoevaluación de Gestión

### 2. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

#### 2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

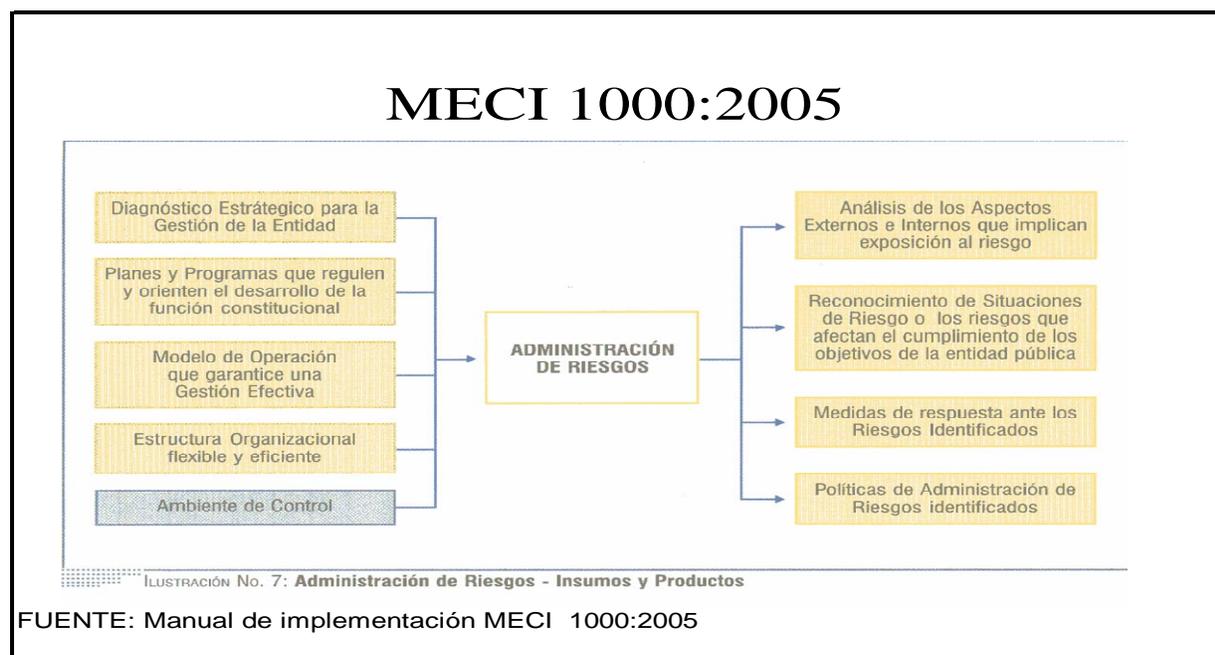
#### 2.2 Auditoria Interna

### 3. PLANES DE MEJORAMIENTO

#### 3.1 Plan de Mejoramiento Institucional

#### 3.2 Planes de Mejoramiento Funcional

#### 3.3 Planes de Mejoramiento Individual



El manejo de la administración del riesgo se debe realizar bajo los siguientes preceptos constitucionales:

## MECI 1000:2005

### PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES

	<b>IGUALDAD</b>	Implica no hacer discriminaciones de ningún tipo
	<b>MORALIDAD</b>	Actuar con honestidad en el desarrollo del proceso administrativo y no en provecho propio.
	<b>EFICACIA</b>	Buscar que los procedimientos lleguen a feliz término mediante el cumplimiento de los objetivos.
	<b>ECONOMÍA</b>	Propender para que la función administrativa se lleve en el menor costo y menor tiempo posible
	<b>CELERIDAD</b>	Procurar que los procesos sean ágiles y breves.
	<b>IMPARCIALIDAD</b>	Implica que la administración aplique procedimientos y normas de manera objetiva y equitativa.
	<b>PUBLICIDAD</b>	Hacer de conocimiento público la totalidad de las actuaciones, para que sean juzgadas como prueba de transparencia de la gestión.

FUENTE: Construcción propia.

## 2.3 Estrategia y Prospectiva

- Estrategia

El desarrollo organizacional al que se ven abocadas las empresas, plantea nuevas formas y esquemas de aplicación de la teoría administrativa. Dentro del esquema en el cual se esta desarrollando la gerencia en la actualidad, uno de los elementos con los que cuenta cada organización por su funcionalidad es la estrategia, la cual siempre se ha aplicado por parte de los gerentes al visualizar un futuro organizacional dentro de su plan estratégico o de gestión, el cual es de beneficio para sus intereses y en el se define la forma, seguimiento y consecución de lo que quiere hacerse. La estrategia se define y se establece como un parámetro a desarrollar en pro del logro de metas específicas que conlleven al logro de la visión partiendo de su razón de ser, la misión; la estrategia se configura como un nuevo paso hacia el avance de la implementación de una gestión optima y eficiente que permita el establecimiento de mejores practicas administrativas. Un primer paso para tener una mayor claridad de lo que la estrategia puede transmitir es a través de unas acertadas decisiones; sin embargo en ocasiones la estrategia podría indicar cosas diversas, por eso en el presente ensayo planteare el origen de la palabra estrategia, se transcribirán los conceptos de diversos estudiosos del tema, se relacionara la estrategia con la prospectiva, el riesgo, el empoderamiento y la gerencia del riesgo, todo lo anterior dentro del marco de las organizaciones, para finalmente pasar a concluir sobre el tema.

A continuación se detallan algunos conceptos de estrategia<sup>14</sup>:

En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas, no existe una definición universalmente aceptada. Hay definiciones tales como:

H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

K. J. Halten<sup>15</sup>: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos

---

<sup>14</sup> Documento aportado por Guillermo A Ronda Pupo, también tomado de CUADERNOS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES - N° 5 Servicio de Publicaciones UCM, Madrid, 1995, Luís Ángel Guerras Martín y Jesús García-Tenorio Ronda.

<sup>15</sup> Tomado del concepto de la estrategia en <http://WWW.estrategia.civitis.com>

controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Henry Mintzberg [112], en ese propio año plantea en su libro five Ps for strategy, cinco definiciones con "p". Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

James Stoner [156], en su libro Administración en 1989 señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
  - Supone un marco temporal más largo;
  - Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
- 
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".  
H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" R. E Quinn<sup>16</sup> [125]. The strategic Process. Concepts. Contexts, Casos (1991).

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos

---

<sup>16</sup> Tomado del concepto de la estrategia en <http://WWW.estrategia.civitis.com>

específicos buscados por una empresa" G. A. Steiner [154]. Planificación de la alta dirección (1991).

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." M. Porter [121]. Estrategias Competitivas. (1992).

Harper y Linch<sup>17</sup> "Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene". (1992)

Ohmae "el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor". (1993)

F. David, en su libro Gerencia Estratégica de 1994, plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."

"La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales

---

<sup>17</sup> Tomado del concepto de la estrategia en <http://WWW.estrategia.civitis.com>

evitando riesgos y aprovechando oportunidades. "E. Saravia<sup>18</sup>. Seminario del CLAD. (1994).

Samuel Certo y Paul Peters [26] definen la dirección estratégica como el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.

La Master en Dirección Beatriz Chacón<sup>19</sup> [39] define la dirección estratégica de la siguiente forma: es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

De las anteriores definiciones podemos concluir que la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un criterio técnico, que empleada de manera funcional, contribuye a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

- Prospectiva

---

<sup>18</sup> Tomado del concepto de la estrategia en <http://WWW.estrategia.civitis.com>

<sup>19</sup> Tomado del concepto de la estrategia en <http://WWW.estrategia.civitis.com>

Para M. Godet, la prospectiva exploratoria es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores<sup>20</sup>.

J. Arapé define la prospectiva como la ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo, y la previsión de las situaciones que de ellos derivan<sup>21</sup>.

La prospectiva es una metodología metadisciplinar, normativa, con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles repercusiones en el futuro, no sólo de los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (sobretudo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Es a partir de un análisis prospectivo que podemos influir en el futuro por medios de las acciones definidas en la estrategia para ser llevadas a cabo por el talento humano de la organización.

Prospectiva y estrategia tienen cosas en común. Ambos conceptos participan de un mismo fin: anticipar para actuar<sup>22</sup> La Prospectiva es un análisis. La

---

<sup>20</sup> Michel Godet. “De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia”. Pág. 13. Marcombo. Barcelona 1993.

<sup>21</sup> Jesús Arapé. “Programa de Prospectiva Tecnológica. Manual de Metodologías”. Tomo I: Marco teórico-conceptual, Págs. 3 y 4. ONUDI, 2000.

Estrategia es acción. Pasar de la reflexión a la acción requiere de la acción colectiva y para ello es precisa la motivación por parte de los actores sociales (Apropiación para el Autocontrol).

Ambas categorías, estrategia y prospectiva, tiene que ver con lo desconocido porque ambas se refieren al futuro. Al contemplar el futuro, afirma acertadamente P. Schoemaker, es útil considerar tres tipos de conocimiento<sup>23</sup>:

- Las cosas que sabemos que conocemos
- Las cosas que sabemos que no conocemos
- Las cosas que no sabemos que no conocemos

La estrategia como herramienta de gestión es útil, sólo cuando va impregnada de prospectiva. Las estrategias basadas en reacciones "a posteriori" no sirven para el largo plazo; nacen obsoletas puesto que están concebidas en clave de pasado y éste no explica por sí solo el futuro. Sólo sirven en la medida en que el futuro sea igual o muy parecido al pasado (de ahí los grandes errores de muchas previsiones). Los planteamientos estratégicos, propugnan por un pensamiento estratégico anticipador, que se adelante a los acontecimientos en vez de adaptarse, siempre a unos costos originados por unas malas decisiones.

Hay que tener capacidad de respuesta ante las posibles variaciones del entorno que nos permita una correcta elección de opciones estratégicas. Ahora bien, será imposible desarrollar esa capacidad sin preparar el futuro. Es aquí donde la prospectiva juega su papel, en prever el futuro construyéndolo.

---

<sup>22</sup> M. Godet. *Ibid.*, página. 187.

<sup>23</sup> Paul J.H. Shoemakers. "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking". *Slan Management Review*. Winter, 1995. Pág. 38.

La Prospectiva aporta a la estrategia tres aspectos: capacidad de innovar, creatividad y capacidad de respuesta; la estrategia combina esos tres aspectos y los transforma en un producto. Por lo tanto, prospectiva y estrategia no son dos categorías autónomas sino heterónomas, dependientes entre sí. Son simbioses<sup>24</sup>.

La prospectiva busca y abre los caminos a seguir redefine la estrategia, organiza nuevas perspectivas o nuevas concepciones; en este sentido la prospectiva guía a la estrategia en su diseño e implementación.

La prospectiva como proceso de aprendizaje ayuda a describir sistemáticamente y de manera global el futuro a largo plazo, la industria, la tecnología y la sociedad. En el proceso prospectivo, las decisiones de hoy se integran en el contexto de los desarrollos probables de mañana. Esto ayuda a identificar aquellas áreas de investigación y de tecnologías clave que pueden jugar un importante papel social y económico en el futuro.

Plantea Echarri que los cambios que se están produciendo en el ámbito socioeconómico son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las empresas.

En éste contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las

---

<sup>24</sup> Ponencia presentada por José Miguel Echarri a la Primera Conferencia Española de Prospectiva. Universidad de Alicante. 19 de Diciembre de 2002.

que se ven inmersas las empresas (Administración de Riesgos de Empoderamiento como mecanismo de Autocontrol). Sólo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para competir o servir eficientemente en un mundo cada día más interrelacionado.

En el ámbito OCDE (Organización para la Cooperación y desarrollo Económico), las empresas se mueven en marcos de competencia cada vez mayores, salvo algunas excepciones de carácter oligopolístico a quienes se les establecen límites cada vez más restringidos para que se abran a la competencia. Los mercados, entre avances y retrocesos, se van abriendo cada vez más, de modo que lo que para unos es una oportunidad para otros implica una amenaza. Las empresas deben estar en actitud de *cambio*, enfocando su visión hacia lo que vendrá. Esto no significa una actitud negativa, sino al contrario una actitud de visión clara del futuro; de un futuro que hay que construir desde el presente y que, por tanto, ha de explorarse sistemáticamente y con método riguroso a fin de reducir la incertidumbre; sólo así las decisiones estratégicas serán válidas y subsistentes.

El reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas en la mayoría de las actividades está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y en consecuencia, las empresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos entornos competitivos. El debate sobre qué es lo que realmente hace distintivo y exitoso el comportamiento de una organización se ha abierto nuevamente con fuerza en torno al concepto de estrategia y a su proceso de formación o generación dentro de las empresas.

Estrategia empresarial es el comportamiento de la organización que da respuesta al reto estratégico cambiante, caracterizado por un entorno y una rivalidad determinados, la disposición de unos recursos y capacidades limitados, orientados a la consecución de unos objetivos fijados.

La formación de la estrategia está condicionada por las características de la propia organización y por el entorno en el que ésta se desenvuelve. Por tal motivo no podemos hablar de un único modelo de formación de la estrategia o proceso estratégico generalista para todo tipo de organizaciones. El proceso de formación de la estrategia tiende a hacerse más ágil y flexible y pierde peso el sistema tradicional de planificación, característico de épocas menos dinámicas.

El proceso de perfeccionamiento empresarial tiene su mejor expresión en la Gerencia Estratégica del Riesgo, para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante, todo esto permitirá el desarrollo de la empresa, logrando que el sistema empresarial sea productivo con la agilidad necesaria para adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado, demostrando su flexibilidad y descubriendo ineficiencias; para que lo anterior sea posible se requiere del activo más valioso con que cuenta la organización “El Talento Humano”; sin este, sin unas adecuadas Relaciones en el Trabajo, no es posible Administrar el Riesgo, razón por la cual las empresas deben preocuparse por la mejora de la calidad de vida de sus miembros en la cual están incluidas sus condiciones laborales, para garantizar su existencia en el futuro.

## 2.4 Administración del Talento Humano

En los últimos tiempos la sociedad ha tenido grandes transformaciones sociales, entre estos cambios se destacan: la hegemonía de lo económico, el culto a la empresa y la influencia del pensamiento gerencial sobre las mentalidades, estos cambios naturalmente tienen gran influencia sobre la sociedad que actualmente se construye, sin dudas en este proceso, el liberalismo ha contribuido significativamente al desarrollo de lo que somos hoy, alimentado por el fracaso de soluciones colectivistas y un estado benefactor que no ha hecho mas que reforzarla, dando lugar cada vez mas a una lógica financiera, como decía Max Weber<sup>25</sup>, “hay capitalismo, allí donde las necesidades de un grupo humano se satisfacen económicamente por medio de la empresa, sin importar la naturaleza de la necesidad”, por lo tanto desde el punto de vista de la organización, se puede observar como gran parte de las nociones administrativas provienen del sector privado y dichas nociones han invadido el ámbito cotidiano tanto de las organizaciones publicas como privadas. Para analizar la naturaleza de las exigencias de las ciencias sociales, debemos decir que estas se entienden como aquellas que se ocupan de hacer inteligible la vida social en su totalidad o en uno de sus aspectos; la mayoría de las ciencias humanas son el producto de la sociedad occidental, la cual introdujo el cambio permanente, dio lugar en el mundo a una sociedad diferente, trajo la modernidad y rompió con la religión, aquí las ciencias

---

<sup>25</sup> Sociólogo alemán (Erfurt, Prusia, 1864 - Munich, Baviera, 1920). En 1909 fundó la Asociación Sociológica Alemana. Fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología. El primer fruto de la aplicación de este método fue la obra de Weber sobre *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905); trabajando sobre los tipos ideales del «burgués», la «ética protestante» y el «capitalismo industrial», estudió la moral que proponían algunas sectas calvinistas de los siglos XVI y XVII para mostrar que la reforma protestante habría creado en algunos países occidentales una cultura social más favorable al desarrollo económico capitalista que la predominante en los países católicos.

sociales son el producto de sociedades con grandes mutaciones que buscan no solo comprenderse mejor, sino también controlar, en este contexto las ciencias sociales han pasado de una actitud científica de los fenómenos humanos a una posición naturalista, objetivista, casualista y científicista y de otra parte a subjetivista, finalista y comprensiva.

La administración y la Gestión siempre se han tomado como sinónimos, se entiende como gestión el conjunto de prácticas y actividades fundamentales sobre cierto número de principios que apuntan a una finalidad: búsqueda de eficacia sobre todo económica, algunas definiciones plantean que la gestión es para la empresa privada, lo que la administración para la empresa pública. Las ciencias sociales nacen en una sociedad que se piensa y se produce así misma, mientras la administración resulta directamente de las actividades comerciales e industriales de la segunda mitad del siglo XIX y tiene tres grandes momentos, uno desde finales del siglo XIX, hasta la segunda guerra mundial, donde la gestión quiere convertirse en ciencia y dejar de ser un simple arte técnico, un segundo momento va desde finales de los años cuarenta, hasta comienzos de los ochenta, en este periodo surge la sociedad de consumo en masa, se fortalece la enseñanza, la investigación y consultaría en administración bajo la influencia americana, a partir de los ochenta se entra en la tercera fase, dándose transformaciones importantes, en los discursos y formas de administrar, en esta etapa la mayoría de los obreros y empleados en general conocen la experiencia del desempleo, escasez e inestabilidad laboral<sup>26</sup>.

Es indudable que la formación académica de las personas es definitiva para el progreso de las organizaciones y de su personal, el cual incide en su

---

<sup>26</sup> Ciencias sociales y administración del hombre como protagonista de las ciencias sociales y administración, Chanlat.

productividad, “La productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de una nación, porque es la causa radical de la renta nacional per cápita, la productividad de los recursos humanos, determina sus salarios, mientras la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que se consigue para sus poseedores”<sup>27</sup>, pero la formación académica no es suficiente, cuando el trabajador se encuentra ante administraciones autoritarias e impositivas que no se preocupan por el bienestar social de sus trabajadores, pues estas situaciones en el tiempo incidirán en una baja productividad de su personal, si a lo anterior le agregamos una baja tecnología, ello incidirá en los resultados de la organización, aunque este último factor no siempre está relacionado con una disminución del trabajo de los empleados; esta situación debe ser objeto de un análisis profundo por parte de los Auditores de Gestión, ya que al evaluar los indicadores de gestión sobre los cuales tienen incidencia los factores tecnológicos, si no tienen el suficiente conocimiento del negocio, pueden llegar a conclusiones erróneas sobre el actuar de sus trabajadores, incidiendo por lo tanto en su evaluación de desempeño, en las organizaciones donde se utiliza esta metodología.

La calidad de las relaciones interpersonales, producto de una excelente Gestión en el Talento Humano inciden sobre el proceso administrativo, documentado en el Plan de Gestión y Evaluado por medio de indicadores de Gestión y se refleja en la contabilidad de las empresas, es el reflejo del Comportamiento Humano de su gente e incide en el comportamiento de terceros, por lo tanto podemos afirmar que si bien los recursos financieros con que cuenta una organización son necesarios para desarrollar su actividad, estos por si solos no garantizan el éxito sino se cuenta con un Talento Humano motivado,

---

<sup>27</sup> Michael E Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Pagina 29

comprometido, donde el ejercicio de su profesión sea un factor de motivación para desarrollar sus conocimientos y mejorar su nivel de vida y el de su familia.

## 2.5 Riesgos en la educación superior

La educación superior está al servicio del interés público y no es una “mercancía”, hecho que ha sido reconocido por los Estados Miembro de la OMC a través de la UNESCO y otros organismos, convenciones y declaraciones internacionales o multilaterales. La misión de la educación superior es contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad como un todo, a través de: la formación de profesionales altamente calificados, capaces de satisfacer las necesidades de todos los sectores de la actividad humana; el avance, la creación y la difusión del conocimiento a través de la investigación; la interpretación, conservación y promoción de las culturas en el contexto del pluralismo y la diversidad cultural; el ofrecimiento de oportunidades de aprendizaje superior durante toda la vida; la contribución al desarrollo y mejoramiento de la educación en todos los niveles; la protección y el fortalecimiento de la sociedad civil mediante la capacitación de los jóvenes en los valores que constituyen la base de una ciudadanía democrática; y el aporte de perspectivas críticas e independientes a la discusión sobre las opciones estratégicas a las que se enfrentan las sociedades. <sup>28</sup>

La calidad es un objetivo clave tanto en el ofrecimiento de la educación superior, independiente de la modalidad en que se ofrezca. Las instituciones de educación superior deben contar con unos mecanismos adecuados de aseguramiento de la calidad, que operen bajo la supervisión de los organismos

competentes, para garantizar que la calidad de la educación no esté comprometida. Estos mecanismos deben ser transparentes y entendidos a cabalidad. Dado su carácter público, la autoridad para regular la educación superior debe permanecer en manos de los organismos competentes<sup>29</sup> designados por cada nación.

Con la aprobación de la Ley 30 de 1.992, por la cual se organizó el servicio público de la educación superior en el país, la mayoría de las instituciones se han definido como centros del conocimiento y del saber. Consideran su principal misión la de educar dentro de una concepción disciplinaria y le han asignado importancia creciente a las actividades creativas que propendan por la búsqueda de mayor conocimiento, a la creación artística, al estudio de problemas sociales, tecnológicos, ambientales, etc.

La autonomía otorgada a las Universidades en la Constitución Nacional de Colombia y reglamentada por la Ley para todas las instituciones, sin distinción de origen, ha sido interpretada por algunas de ellas como una libertad sin responsabilidad, produciendo un aumento exagerado de programas de pregrado y especialización, la gran mayoría de ellos, de dudosa Calidad. Por otro lado, el mecanismo de extensión de programas académicos a ciudades diferentes a la de la sede habitual, con requisitos muy laxos, ha permitido a las instituciones abrir sedes a lo largo y ancho del país, en la mayoría de los casos sin la existencia de las condiciones mínimas para ofrecer un servicio educativo de un nivel de Calidad aceptable. Todo lo anterior debido a la carencia de una

---

<sup>28</sup> Tomado de la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI: Visión y Acción* de la UNESCO, 1998.

<sup>29</sup> El término “organismos competentes” se usa para tener presente el hecho de que en una nación particular, la autoridad que regula la educación superior la pueden ejercer diferentes instancias gubernamentales, instituciones y organizaciones.

estrategia de inspección y vigilancia del servicio educativo acordes con la Constitución y la Ley vigentes.

Es evidente que el crecimiento desbordado de programas se ha llevado a cabo, en muchos casos, sin tener en cuenta las necesidades reales de la comunidad educativa, sin un proceso de planeación adecuado, sin contar con recursos para prestar el servicio con niveles mínimos de Calidad y lo que es peor, con un claro y casi único propósito de lucro. La autonomía debería entenderse, entonces, como ocurre en la mayoría de los países, como la libertad para prestar un servicio educativo de alto nivel académico y administrativo, pero acompañada de la responsabilidad para asumir las consecuencias de las acciones ejecutadas y de la voluntad del permanente rendimiento de cuentas a la sociedad y al Estado.

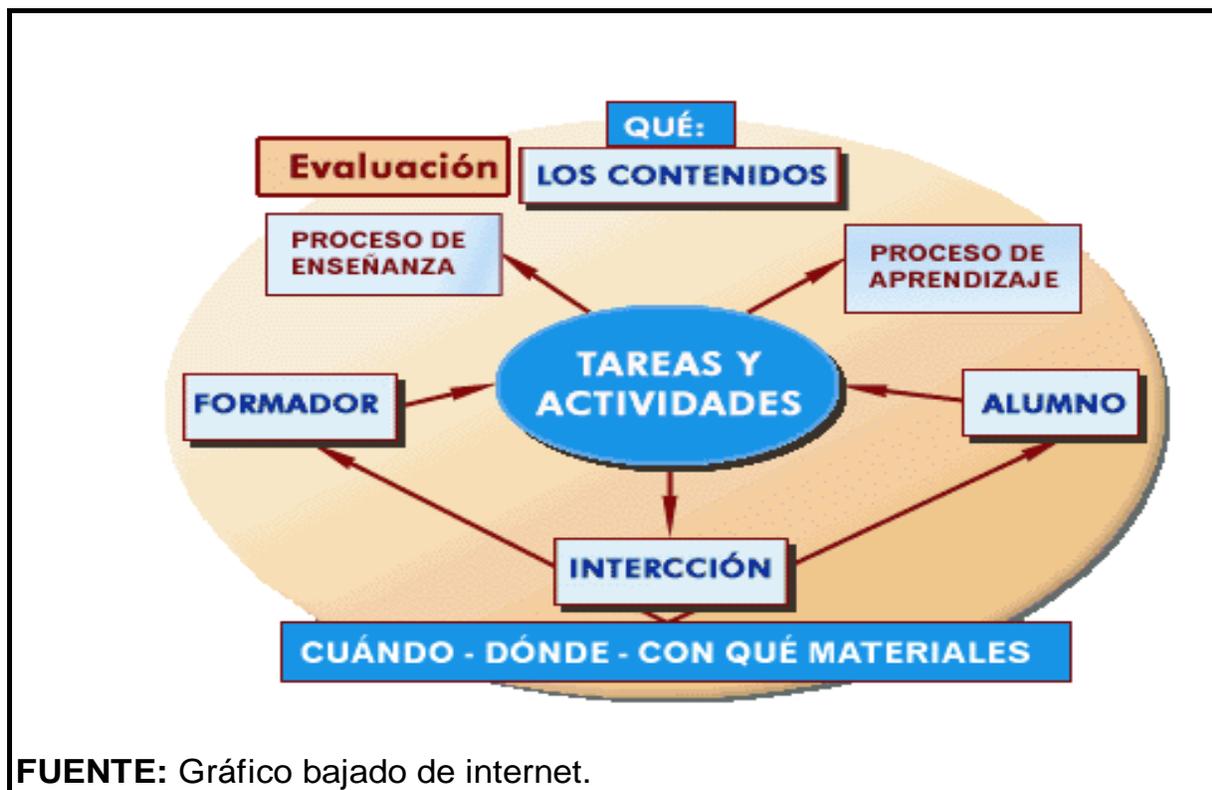
De otra parte la información y el conocimiento son elementos fundamentales del trabajo académico, pues cumplen un rol multifuncional: son recursos para la toma de decisiones y la solución de problemas asociados a la investigación, la docencia y la gestión académica; son elementos operativos que se transforman mediante los procesos típicos del trabajo académico, para formar conjuntos más complejos; y son, al mismo tiempo, productos de dicho trabajo. En este sentido la información y el conocimiento son susceptibles de ser gerenciados, y deben serlo, al igual que cualquier otro recurso de una organización.

Habe Vessuri (1989), dice Mignone 1992, distingue la Calidad académica asociada al valor de la “excelencia académica” y la Calidad como “relevancia social” unida a la noción de utilidad. De manera análoga Cuba y Lincoln (1988)

citados por el mismo autor señalan que cualquier objetivo de Calidad puede ser visto desde el mérito intrínseco o de su valor extrínseco.

La calidad en la práctica pedagógica ha sido definida de diferentes formas a lo largo de la historia de la educación. La calidad en la práctica pedagógica la podemos explicar como el conjunto de actividades que permiten planificar, desarrollar y evaluar procesos intencionados de enseñanza mediante los cuales se favorece el aprendizaje de contenidos (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) por parte de personas que tienen necesidades de formación que esta práctica pedagógica pretende satisfacer. La práctica pedagógica, vinculada siempre y necesariamente a una teoría pedagógica, comprende todas aquellas situaciones en las que se implican personas que desean aprender. Estas situaciones no son accidentales o casuales. Están planificadas y representan lo que se denominan “ambientes de aprendizaje” (Wilson,. 1996).

Entendida de esta manera, lo que denominamos calidad en la práctica pedagógica, incluye todos aquellos procesos en los cuales se desarrolla enseñanza con una intención de favorecer el aprendizaje. Enseñar y aprender por tanto son dos términos unidos por una intención de producir construcción y apropiación de conocimiento y competencia por parte de las personas que deciden implicarse en este juego. La calidad de la práctica pedagógica implica entre otros los aspectos que se plantean en la imagen siguiente:



Las prácticas pedagógicas en la educación superior con llevan a riesgos que pueden afectar su calidad, estos son de diferente índole y por diferentes causas, sin embargo los riesgos más importantes son los que tiene que ver con los riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de las prácticas pedagógicas. Sobre este aspecto el Instituto Colombiano para el Fomento de la educación superior "ICFES" y la Fundación para la investigación y desarrollo de la ciencia contable "FIDESC" hicieron una revisión de los programas de contaduría con la participación masiva del estamento universitario; con directivos, profesores, estudiantes e investigadores, gremio contable y funcionarios de la empresa pública y privada; en la cual

identificaron las debilidades (Riesgos) que afectan la calidad de las práctica pedagógica en la educación colombiana.

Como producto de este trabajo, se presento un documento donde proponen nuevas alternativas dirigidas a orientar la formación integral del profesional contable que requiere nuestro país. Pretendieron además, ubicar a la comunidad educativa contable, en un contexto de discusión y análisis respecto de planteamientos que converjan en alternativas apropiadas, útiles y aplicables para la universidad colombiana.

El trabajo se concretó en la evaluación del quehacer contable en cuanto a la disciplina, profesionalismo, investigación, contexto y calidad, de ese trabajo se determinaron los riesgos que afectan la calidad de la práctica pedagógica en los programas de contaduría en Colombia, los cuales se enumeran a continuación:

- Investigación.
- Capacitación.
- Incentivos.
- Predominio de la cátedra.
- Bienestar social.
- Desmotivación.
- Desactualización.
- Medios tecnológicos.
- Normativa legal.
- Aspectos Políticos.
- Factores económicos y sociales
- Proyección social
- Mundialización de la información.

- Excesivo profesionalismo.
- Mercantilismo educativo
- Edad

A partir de los riesgos enumerados anteriormente, y como parte de la encuesta efectuada a todos los docentes del Programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío, se determinó cuáles afectaban al programa y su factor de incidencia, aspectos que se analizan en el resultado de parte de la encuesta.

## **2.6 Identificación de riesgos en la vinculación de docentes al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.**

Para la identificación de los riesgos, se efectuó una encuesta a cuarenta y tres profesores, vinculados en el mes de diciembre de 2005 al programa, se les suministró un listado de riesgos en la vinculación docente que afectan la calidad de la práctica pedagógica (Tomados de las debilidades planteadas por documento del ICFES Y FIDESC), se les solicitó que señalaran si estos eran o no aplicables en el programa, igualmente se les pidió que para aquellos riesgos que habían señalado como aplicables, determinaran su incidencia en el programa, es decir si eran Altos (3), Medios (2) o Bajos (1), No aplicable (0).

Para tener una mayor claridad de la encuesta se explicó la definición de la interpretación del riesgo en los casos en que se presentaron dudas, las cuales fueron mínimas dada la precisión técnica del nombre de los riesgos, los cuales por sí solos, dan un entendimiento sobre los mismos, solo a dos profesores

hubo que aclararles en que consistía el mercantilismo educativo, además de indicarles que el riesgo era la probabilidad de ocurrencia de un hecho que de no tomarse medidas en forma oportuna, pueden afectar la calidad de la práctica pedagógica.

La encuesta presentó el resultado que se presenta a continuación:

CUADRO 2						
Factores de riesgo	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de	Categ. del riesgo
	Aplica	No Aplica	Aplica	No Aplica		
Investigación	41	2	95.3	4.7	24.419	Alto
Capacitación	36	7	83.7	16.3	19.767	Medio
Incentivos	33	10	76.7	23.3	16.047	Medio
Predominio de cátedra	22	21	51.1	48.9	11.860	Bajo
Bienestar social	25	18	58.1	41.9	10.930	Bajo
Desmotivación	27	16	62.8	37.2	14.651	Bajo
Desactualización	25	18	58.1	41.9	14.884	Bajo
Medios tecnológicos	30	13	69.8	30.2	16.047	Medio
Normativa legal	19	24	44.2	55.8	0.8837	Bajo
Aspectos políticos	22	21	51.2	48.8	10.698	Bajo
Factores económicos y sociales	24	19	55.8	44.2	11.628	Bajo
Proyección social	24	19	55.8	44.2	12.326	Bajo
Mundialización de la información	30	13	69.8	30.2	16.512	Medio
Excesivo profesionalismo	21	22	48.8	51.2	11.163	Bajo
Mercantilismo educativo	21	22	48.8	51.2	0.9767	Bajo
Edad	12	31	27.9	72.1	0.4884	Bajo

**FUENTE:** Elaboración propia.

Del resultado de la encuesta se determinó que los diferentes docentes consideran que todos los riesgos planteados son aplicables en una mayor o menor medida.

En el segundo tipo de preguntas se pido que se calificaran los riesgos que se habían determinado como aplicables, para la interpretación de la ponderación se crearon los siguientes rangos:

### Rangos de Ponderación del riesgo

0,00 a 1,0	Riesgo Bajo
1.01 a 2,0	Riesgo Medio
2.01 a 3,0	Riesgo Alto

CUADRO 2-1						
Factores de riesgo	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de calificación	Categ. del riesgo
	Aplica	No Aplica	Aplica	No Aplica		
Investigación	41	2	95.3	4.7	2.4419	Alto
Capacitación	36	7	83.7	16.3	1.9767	Medio
Incentivos	33	10	76.7	23.3	1.6047	Medio
Medios tecnológicos	30	13	69.8	30.2	1.6047	Medio
Mundialización de la información	30	13	69.8	30.2	1.6512	Medio
Desmotivación	27	16	62.8	37.2	1.4651	Medio
Bienestar social	25	18	58.1	41.9	1.0930	Medio
Desactualización	25	18	58.1	41.9	1.4884	Medio
Factores económicos y sociales	24	19	55.8	44.2	1.1628	Medio
Proyección social	24	19	55.8	44.2	1.2326	Medio
Aspectos políticos	22	21	51.2	48.8	1.0698	Medio
Predominio de cátedra	22	21	51.1	48.9	1.1860	Medio
Excesivo profesionalismo	21	22	48.8	51.2	1.1163	Medio
Mercantilismo educativo	21	22	48.8	51.2	0.9767	Bajo
Normativa legal	19	24	44.2	55.8	0.8837	Bajo
Edad	12	31	27.9	72.1	0.4884	Bajo

**FUENTE:** Elaboración propia.

Como resultado de la encuesta, se presenta en el cuadro 2-1, la respuesta de los profesores en orden de importancia de mayor a menor riesgo y su incidencia en la calidad de la práctica pedagógica.

Las respuestas a esta segunda parte de la encuesta dio el siguiente resultado ponderado, el cual se ordena de menor mayor riesgo a menor así:

CUADRO 2-2						
Factores de riesgo	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de calificación	Categ. del riesgo
	Aplica	No Aplica	Aplica	No Aplica		
Investigación	41	2	95.3	4.7	2.4419	Alto
Capacitación	36	7	83.7	16.3	1.9767	Medio
Mundialización de la información	30	13	69.8	30.2	1.6512	Medio
Incentivos	33	10	76.7	23.3	1.6047	Medio
Medios tecnológicos	30	13	69.8	30.2	1.6047	Medio
Desactualización	25	18	58.1	41.9	1.4884	Medio
Desmotivación	27	16	62.8	37.2	1.4651	Medio
Proyección social	24	19	55.8	44.2	1.2326	Medio
Predominio de cátedra	22	21	51.1	48.9	1.1860	Medio
Factores económicos y sociales	24	19	55.8	44.2	1.1628	Medio
Excesivo profesionalismo	21	22	48.8	51.2	1.1163	Medio
Bienestar social	25	18	58.1	41.9	1.0930	Medio
Aspectos políticos	22	21	51.2	48.8	1.0698	Medio
Mercantilismo educativo	21	22	48.8	51.2	0.9767	Bajo
Normativa legal	19	24	44.2	55.8	0.8837	Bajo
Edad	12	31	27.9	72.1	0.4884	Bajo

FUENTE: Elaboración propia.

### MATRIZ DE EVALUACION DE RESPUESTA A RIESGOS

CALIFICACION DEL RIESGO	VALOR			
ALTO	DE 2.01 A 3.0	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Importante	Zona de Riesgo Inaceptable
		Prevenir Riesgo	Prevenir Riesgo Proteger la Entidad Compartir	Evitar el riesgo Prevenir Riesgo Proteger la Entidad Compartir
MEDIO	DE 1.00 A 2.0	Zona de Riesgo Tolerable	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Importante
		Aceptar el Riesgo Prevenir Riesgo	Prevenir Riesgo Proteger la Entidad Compartir	Prevenir Riesgo Proteger la Entidad Compartir
BAJO	DE 0.00 A 1.0	Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Tolerable	Zona de Riesgo Moderado
		Aceptar el Riesgo	Proteger la Entidad Compartir	Proteger la Entidad Compartir
	NUMERO DE PROFESORES	DE 0 A 15	DE 16 A 29	DE 30 A 43
Adaptación MECI 1000:2005 (Decreto 1599 del 2005), para efectos de análisis				

FUENTE: Adaptación MECI 1000:2005

En el cuadro 2-2, se presenta la ponderación de la calificación del nivel de cada riesgo, resaltando que para el promedio, aquellos profesores que no consideraron algunos de los aspectos como riesgos, se calificación con cero. De los resultados podemos concluir lo siguiente:

Del resultado de la encuesta los riesgos quedaron ubicados así:

➤ Zona de Riesgo Intolerable

Investigación

El mayor riesgo lo representa la investigación, de la cual, cuarenta y un profesor (95.3%), de cuarenta y tres respondieron que aplica en el programa y además, el promedio ponderado de la calificación de todos los profesores (2.4419), lo considero como un riesgo alto.

Como se pudo analizar en el capítulo uno, en los requisitos para la vinculación de profesores tanto de planta como ocasionales y catedráticos, no aparecen los procesos de investigación previos como requisito para vincularse con la universidad, en la ocasión en que se puso como requisito el concurso debió ser declarado desierto y posteriormente se debieron bajar los requisitos, a pesar de que estos concursos son abiertos y publicados en diarios de circulación nacional y en la página Web de la universidad no se inscribieron docentes.

La anterior situación deja planteada la falta de preparación en investigación que tienen los docentes en general; a pesar de que de acuerdo al resultado de las respuestas se tiene conciencia sobre dicha situación, que corrobora lo

planteado en los estudios del ICFES y el FIDES, la anterior no es diferente cuando los profesores se vinculan a la universidad, pues los procesos de investigación aún siguen siendo deficientes a pesar de las acciones que se adelantan al interior del programa por parte de algunos profesores, situación que sigue configurando un riesgo que repercute en la calidad de las practicas pedagógicas, al pasar las mismas a la transmisión mecánica de conocimiento.

De la matriz adaptada para la interpretación de los resultados, se observa cuarenta y un profesores lo consideran como un riesgo aplicable, en promedio es un riesgo alto, lo que lo ubica en una Zona de Riesgo Inaceptable, (la más alta de la tabla), por lo tanto el programa de contaduría pública diurna debe tomar medidas para evitar el riesgo, para prevenir el riesgo, para proteger el programa ante una evaluación externa y compartir el riesgo buscando apoyo de la vicerrectoria de investigaciones.

➤ Zona de Riesgo Importante

Capacitación

En capacitación 36 profesores (83.7%), de cuarenta y tres, consideraron este factor como un riesgo, además el promedio ponderado lo consideran un riesgo medio (1.9767).

Esta situación se da, por que una vez vinculado el docente, el programa no tienen institucionalizados cursos de actualización pedagógica, los cuales se podrían dictar en las fechas en que los estudiantes están en vacaciones, pero son fechas laborales para los docentes.

### Incentivos

Los incentivos fueron considerados como un riesgo por treinta y tres docentes (76.7%), de cuarenta y tres y calificados por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.6047).

Los docentes tienen la claridad de que desde el punto de vista económico, al ser la Universidad del Quindío una institución de educación pública, tiene limitaciones desde el punto de vista legal, como se puede constatar, al leer las normas contenidas en los anexos, sin embargo los directivos del programa pueden tomar una serie de acciones que si bien no representan reconocimientos monetario para los docentes, si pueden ser un incentivo personal para el desarrollo de los profesores.

### Mundialización de la Información

Este riesgo fue considerado como aplicable por treinta profesores (69.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.6512).

La mundialización de la información hace que las nuevas condiciones socioeconómicas de apertura, internacionalización y globalización de la economía y los continuos cambios afectan las condiciones y relaciones laborales, exigen una evidente renovación curricular. La descontextualización obedece al hecho de que todavía no hay una concepción clara, ni una materialización adecuada de los procesos de interacción entre los componentes del currículo.<sup>30</sup>

### Medios Tecnológicos

Este riesgo fue considerado como aplicable por treinta profesores (69.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.6047).

Los profesores consideran que en el programa de contaduría pública diurno hacen falta más medios tecnológicos para el desarrollo de sus labores.

La metodología del MECI 1000:2005, adoptada para este trabajo de investigación considera que cuando los riesgos se ubican en esta zona se deben tomar las suficientes medidas preventivas para evitarlos, proteger al programa ante las consecuencias que se puedan presentar en el caso de que estos riesgos se materialicen y compartirlos pidiendo apoyo entre ellos al vicerrector de investigaciones, vicerrector académico, al programa de pedagogía entre otros.

#### ➤ Zona de Riesgo Moderado

### Desmotivación

Este riesgo fue considerado como aplicable por veintisiete profesores (62.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.4651).

---

<sup>30</sup> Estudio realizado por el ICFES y el FIDES, en los programas de contaduría pública.

Consideran muchos docentes, especialmente los ocasionales y catedráticos que las pocas posibilidades que tienen para vincularse en la planta de personal, es un factor que los desmotiva para el desempeño de sus labores.

### Desactualización

Este riesgo fue considerado como aplicable por veinticinco profesores (58.1%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.4884).

Al igual que la falta de capacitación pedagógica, los docentes consideran que el programa de contaduría pública diurno, no efectúa cursos de actualización en los aspectos técnicos del área.

### Bienestar social

Este riesgo fue considerado como aplicable por veinticinco profesores (58.1%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.0930).

Se considera este riesgo, pues se considera que la universidad y el programa de contaduría pública enfocan su trabajo de bienestar social a los estudiantes, restándole importancia al trabajo con los profesores.

### Proyección social

Este riesgo fue considerado como aplicable por veinticuatro profesores (55.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.2326).

Se ha considerado un riesgo que afecta la calidad de las practicas pedagógicas por la falta de trabajo del programa con la comunidad como parte de la esencia del que hacer universitario.

#### Factores económicos y sociales

Este riesgo fue considerado como aplicable por veinticuatro profesores (55.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.628).

Los docentes ocasionales y los catedráticos especialmente consideran que debido a su condición, no pueden participar en aspectos que tienen gran incidencia en la calidad de las prácticas pedagógicas del programa, además que por sus menores ingresos deben trabajar en otras organizaciones para compensar su asignación incidiendo en su actividad.

#### Aspectos políticos

Este riesgo fue considerado como aplicable por veintidós profesores (51.2%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.0698).

Los docentes que consideraron este factor como un riesgo, consideraron que para el proceso de vinculación en el programa inciden factores de índole político.

#### Predominio de la cátedra

Este riesgo fue considerado como aplicable por veintidós profesores (51.1%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.860).

Quienes dieron respuesta afirmando que este factor es un riesgo, consideran que al contar el programa con un mayor número de docentes catedráticos y de planta, incide en la calidad de las prácticas pedagógicas.

### Excesivo profesionalismo

Este riesgo fue considerado como aplicable por veintiún profesor (48.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo medio (1.1163).

En esta zona se deben tomar las mismas acciones de la anterior, es decir prevenir el riesgo, proteger a la entidad y compartir el riesgo, sin embargo este trabajo para prevenir las situaciones, requiere menos intensidad.

#### ➤ Zona de Riesgo Tolerable

### Mercantilismo Educativo

Este riesgo fue considerado como aplicable por veintiún profesor (48.8%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo bajo (0.9767).

En este punto se plantea que el problema crucial del programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío, estriba en que el currículo solo se centra en el nivel técnico del saber contable, sin fundamentación teórica para el diseño, desarrollo y administración de Sistemas Contables por sectores

económicos y a nivel privado y estatal, de acuerdo con las necesidades del desarrollo económico.

### Normatividad legal

Este riesgo fue considerado como aplicable por diecinueve profesores (44.2%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo bajo (0.8337).

Se considera en este riesgo que la rigidez de las normas del estado aplicables a la universidad y al programa, impiden un desarrollo un desarrollo del mismo, pues en muchas ocasiones debido a los trámites no ingresan docentes ya sea de planta, ocasionales o de cátedra de altas calidades.

Las acciones preventivas a tomar en esta zona de riesgo consisten, en tomar las acciones preventivas para que la situación latente no suceda y compartir con otras facultades o directivos para que estos tomen las medidas de apoyo pertinente.

#### ➤ Zona de Riesgo Aceptable

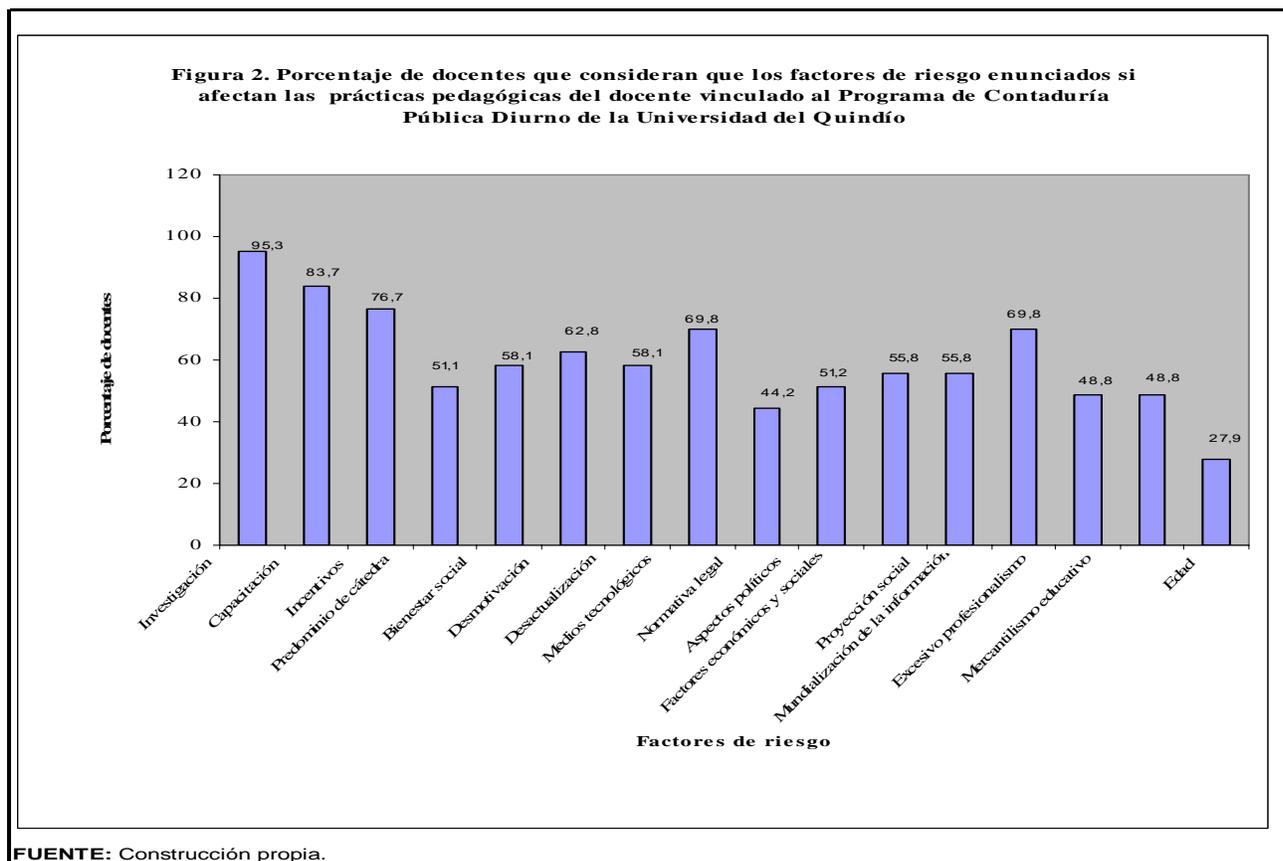
### Edad

Este riesgo fue considerado como aplicable por doce profesores (29.9%), de cuarenta y tres y calificado por el promedio de los profesores como un riesgo bajo (0.4884).

Los docentes que consideraron este factor como un riesgo creen que la edad del docente incide en la calidad de su trabajo.

Cuando el riesgo se encuentra en esta zona, no tiene mayor incidencia, por lo que no habría necesidad de hacer nada al respecto, simplemente se acepta.

Conocidos los riesgos inherentes que se presentan con el sistema de vinculación docente que afectan la calidad de la práctica pedagógica, determinado su impacto y existiendo conciencia de los mismos, por parte de docentes y directivos, como parte final de este capítulo, se presentan gráficamente los mismos.



**CAPÍTULO  
III**

**ACCIONES Y ESTRATEGIAS  
ADMINISTRATIVAS PARA  
MINIMIZAR RIESGOS**

### **3. ACCIONES Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MINIMIZAR RIESGOS**

---

---

Una vez identificados en el capítulo anterior los riesgos que se presentan en el sistema de vinculación docente y que inciden o afectan la calidad de la práctica pedagógica, se analizó en este capítulo, si los administradores del talento humano (Directivos, Consejo de Facultad), del Programa de Contaduría Pública diurno de la Universidad del Quindío, estaban abordando y minimizando dichos riesgos.

Para este análisis se efectuaron encuestas a todos los docentes, se realizó un estudio de las respuestas, se confrontaron contra los elementos conceptuales del tema y el conocimiento que tiene el investigador del programa.

La ley 87 de 1993 (Ley de control Interno), define en su artículo segundo que el sistema de control interno abarca el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por la entidad para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas establecidas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados, además deja claro que este es responsabilidad de la administración.

Como parte del sistema de control interno los administradores de las entidades del sector público deben establecer y aplicar políticas de administración de riesgo de acuerdo a lo determinado por el decreto 1537 de 2001; a partir del

decreto 1599 de 2005, se unifica la metodología para implementar el sistema de control interno y por ende el sistema de administración de riesgos para las entidades regidas por la ley 87 de 1993, entre las que se encuentra la Universidad del Quindío y el programa de contaduría publica diurno.

La obligación de aplicar políticas de administración de riesgos esta vigente desde el año 2001, la cual es responsabilidad de la Consejo Superior, Rectoría, Vicerrectores, Consejo Académico, Oficina de Planeación, Decanos, Directores de Programa y Consejos de facultad, quienes de acuerdo a la reglamentación de la universidad, son los directivos de la universidad y por lo tanto responsables del cumplimiento de la norma de riesgos.

Con el decreto 1599 de 2005, se unifico una metodología, para la implementación para la administración de riesgos, sobre la cual no había unidad de criterio, sin embargo es importante precisar que si bien no existía una metodología unificada, la obligación de evaluar los riesgos fue planteada en una forma indirecta en la constitución de 1991 y precisada con la ley 87 de 1993. Los organismos estatales de control, al exigir la Matriz Referencial<sup>31</sup> , analizan en una forma simple los riesgos de las entidades.

---

<sup>31</sup> Matriz semaforizada exigida por el Departamento Administrativo de la Función Publica DAFP, cada año a las entidades del estado para evaluar el sistema de control interno, en los que se solicita un pequeño análisis de los riesgos, exigida igualmente por la Contraloría General de La Republica y La Contaduría General de la Nación, Este documento se consolida con el de todas las entidades del Estado para que el Presidente de La Republica presente su informe de control Interno para ser aprobado por el Congreso

Resultado de la encuesta:

CUADRO 3						
Indicador	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de calificación	Concepto
	Si	No	Si	No		
¿Los administradores conocen cuáles son los riesgos que pueden afectar las prácticas pedagógicas?	25	18	58.1	41.9	1.42	Si
¿Los administradores toman acciones para minimizar los riesgos?	18	25	41.9	58.1	1.58	No
¿Existe en el programa un modelo de medición de riesgos?	9	34	20.9	79.1	1.79	No
¿Hay medición periódica de los riesgos?	10	33	23.2	76.8	1.77	No
¿Se mitigan los riesgos?	14	29	32.5	67.5	1.67	No
¿Los administradores tienen planes para mitigar los riesgos?	12	31	27.9	72.1	1.72	No
¿Se cumplen los planes de mitigación de riesgos?	11	32	25.6	74.4	1.74	No

FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro número tres en términos generales los docentes afirmaron que los directivos del programa de contaduría pública diurno, responsables de la administración del talento humano no están abordando los riesgos que se presentan en la práctica pedagógica.

Las respuestas de los docentes a cada una de las preguntas fue la siguiente:

Veinticinco docentes (58,1%) de cuarenta y tres, manifiestan que los administradores conocen cuales son los riesgos que afectan las practicas pedagógicas, mientras dieciocho (41.9%), manifiestan que no conocen los riesgos; a pesar que más del 50% de los docentes se manifestaron en forma

afirmativa, los que manifestaron lo contrario 41.9%, son un valor muy representativo, ante una respuesta que debería ser más contundente ante las obligaciones de ley para que se tomen medidas.

Sobre este aspecto es importante precisar que ni siquiera en otros niveles, como el Consejo Superior y Rectoría, se han tomado medidas al respecto, en donde se saque un listado de riesgos para que en forma posterior se implemente una metodología para su análisis y seguimiento.

Con respecto a la segunda pregunta, acerca de si los administradores toman acciones para minimizar los riesgos, veinticinco (58,1%) de cuarenta y tres profesores manifestaron que no, situación que refleja la realidad, debido a que los directivos se han dedicado a solucionar las diferentes situaciones administrativas, como atención a solicitudes de estudiantes y administración de aspectos en los que no se tiene en cuenta al Talento Humano, representado en los docentes.

A la pregunta de la existencia de un modelo de administración de riesgos, treinta y cuatro (79.1%) de los cuarenta y tres, manifestaron de que no lo había. Aunque actualmente se le ha dado importancia a los aspectos de investigación, para su medición no existe un modelo, además este es uno de los muchos riesgos que puede tener el programa de los cuales se efectuó una identificación de ellos en la presente investigación.

Como respuesta a la cuarta pregunta de si hay medición periódica de los riesgos, treinta y tres profesores (76%) de cuarenta y tres, manifestaron que no, situación que refleja la realidad, porque la medición implica, para que sea efectiva que se diseñen mapas de riesgos y sistemas de información gerencial.

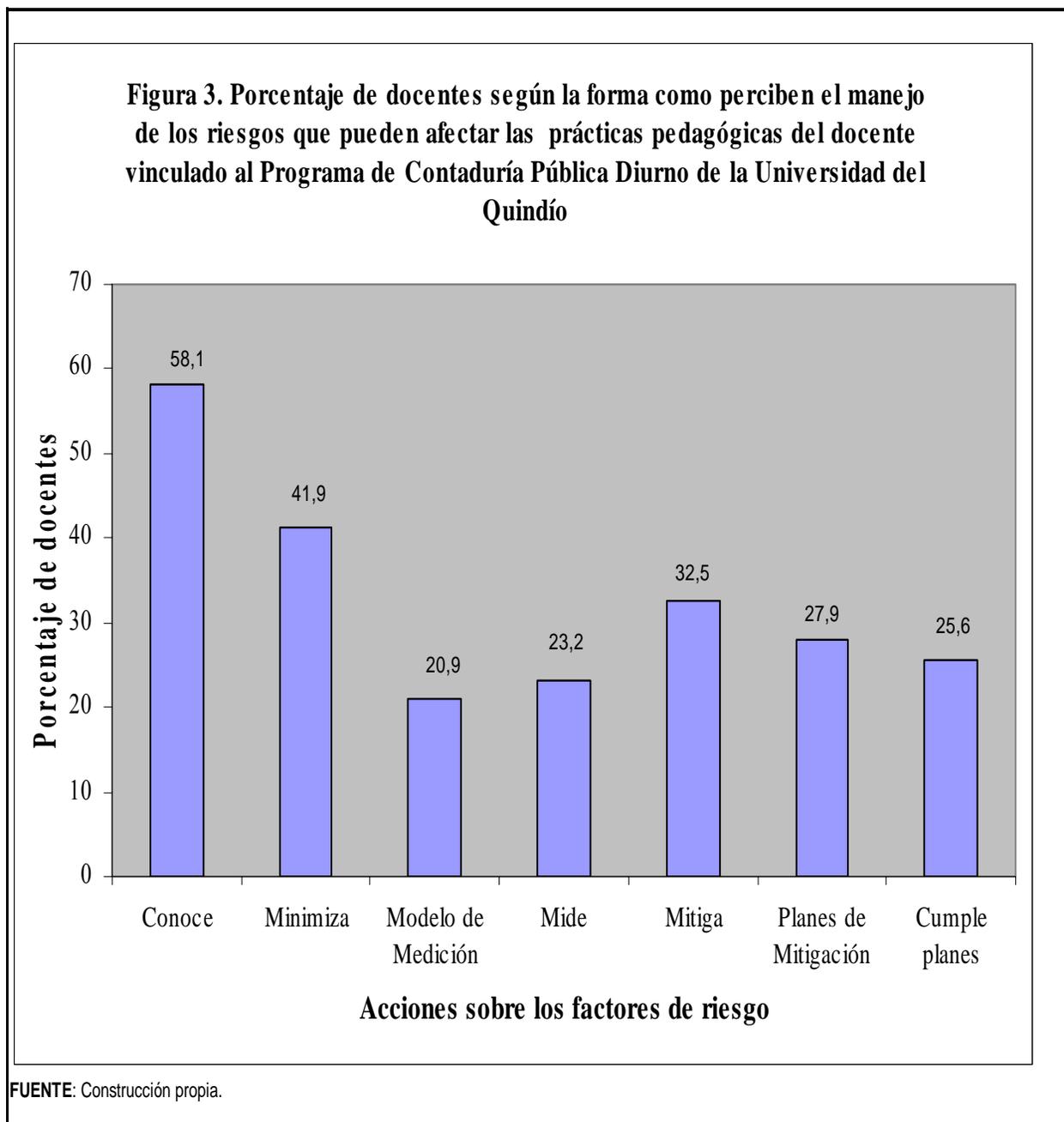
En el capítulo anterior se dijo que la apetencia por el riesgo era: (Risk Appetite): la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en búsqueda del valor. El direccionamiento estratégico de una entidad se relaciona con la apetencia al riesgo en tanto la definición e implementación de las estrategias deben armonizarse con el nivel de riesgos que la empresa esté dispuesta a asumir; además se manifestó que uno de los objetivos de analizar el riesgo era el de tomar acciones preventivas con el fin de evitar el riesgo, reducir el riesgo, dispersar y atomizar el riesgo, transferir el riesgo y asumir el riesgo. Con la finalidad de determinar las acciones del programa con respecto a estos aspectos se efectuaron las tres últimas preguntas, las que presentaron el siguiente resultado:

Veintinueve (67.5%) de cuarenta y tres profesores, manifestaron que los riesgos no se mitigan, es decir actualmente la administración no ha tomado medidas para evitar, reducir, transferir, dispersar o atomizar el riesgo.

Actualmente la administración no tiene planes para mitigar los riesgos, respuesta que fue dada por 31 (72.1%) de los cuarenta y tres profesores del programa de contaduría pública diurno. Estos planes no se conocen en forma escrita, ni hay manifestaciones verbales de la implementación de los mismos.

A la última pregunta de que si se cumplen los planes para la mitigación de riesgos, treinta y dos profesores (74.4%) de cuarenta y tres manifestaron que no, respuesta que va en concordancia con lo anterior, pues si no existen los planes, mucho menos existirán acciones para su cumplimiento.

El resumen grafico de las respuestas de los docentes a los interrogantes planteados el capitulo se presenta de la siguiente forma:



**CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

---

**C**omo resultado de la presente investigación y en concordancia con los objetivos planteados se puede concluir que:

- Se conoció el cumplimiento de las actuales políticas de contratación docente en el contexto de la normatividad y de la calidad de la práctica pedagógica en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.

Como se pudo determinar en el transcurso de la investigación y se analizó en el primer capítulo, la Universidad del Quindío, debe acogerse a unos lineamientos generales, determinados en leyes y decretos, y en ejercicio de la autonomía universitaria expide una serie de normas para la vinculación de docentes, estas normas a pesar de la rigurosidad en su aplicación, no son consistentes, especialmente en lo que tiene que ver con los docentes ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos, ya que estas cambian cada semestre en cuanto a requisitos exigidos y no existe una política definida al respecto.

Los requisitos para la vinculación carecen, de análisis y de evaluación de aspectos que tengan que ver con las calidades personales, éticas, morales y otros aspectos que tengan que ver con los aspectos psicológicos del docente que aspira a vincularse al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío, situación que como se mencionó anteriormente a dado en varios casos a inconvenientes en el ejercicio de la práctica

pedagógica, ya que el docente con su actitud debe ser el principal ejemplo ante los alumnos.

Como se desprende de lo anterior si bien existen políticas, ser conocidas, darse cumplimiento a las mismas, situación corroborada por la oficina de control interno, estas no son consistentes.

- Se analizó la pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación del personal docente al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.

Si bien existe consenso de que se definen unos perfiles, para la vinculación de docentes, cuatro de los nueve miembros del Consejo de Facultad consideran que estos no son pertinentes, pues priman las exigencias técnicas que si bien son importantes, se deja de lado como se menciona en el punto anterior se dejan de lado los requisitos que tiene que ver con la persona.

- Se identificaron los riesgos que se presentan con el sistema de vinculación docente que inciden en la calidad de la práctica pedagógica en el programa de Contaduría Pública de la universidad del Quindío.

Basados en estudios, como se muestra en el capítulo dos, se presentaron una serie de riesgos para evaluarlos en concordancia con una adaptación efectuada por el investigador del MECI 1000: 2005, del resultado hay que destacar que el riesgo que se identificó como el más alto, es el de la investigación, la cual a la fecha de esta investigación, es una de las mayores debilidades con que cuenta el programa de contaduría pública diurna, ya apenas se viene trabajando con

algunas líneas de investigación, de las cuales solo una empieza a constituirse como grupo de investigación y esta registrada ante el comité central de investigaciones de la Universidad del Quindío.

Se plantea igualmente como uno de los mayores riesgos, aunque con incidencia media el de capacitación, especialmente, el que tiene que ver con actualización continua de docente, a través de seminarios, diplomados y cursos de otra índole, donde el programa de contaduría, ni la Universidad no tiene definida ningún tipo de política, por lo que estas actualizaciones, les toca efectuarlas a los docentes a nivel personal.

Ante el riesgo de la mundialización de la información que hace que los docentes puedan salirse de contexto, el cual fue determinado como un riesgo medio, se considera que antes el tratado de libre comercio, llegarán las normas internacionales de contabilidad, ética, educación, auditoría, etc, lo que hará necesario un replanteamiento del currículo, situación sobre la cual a la fecha no se le ha dado la importancia del caso.

- Se conoció si la administración del talento humano de la Universidad estaba abordando y minimizando los riesgos que se presentan en la práctica pedagógica de los docentes vinculados al programa de contaduría pública diurna de la Universidad del Quindío.

Este aspecto estudiado en el tercer capítulo, es el más neurálgico, en el resultado de la presente investigación, ya que la administración del talento humano a pesar de conocer cuáles son los riesgos que afectan las prácticas pedagógicas en el programa de Contaduría Pública Diurna, de la Universidad del Quindío, no están tomando acciones para contrarrestarlos, a pesar de que

esta es una exigencia de índole legal, mucho menos existe un modelo para su medición, no se tiene planes para mitigar los riesgos y al no existir, no existe ningún cumplimiento.

Lo anterior, hace imperante que se actué con prontitud, se tome conciencia por parte, no solo de los directivos del programa sino de toda la Universidad, de la necesidad y los beneficios de la implementación de un Sistema de Administración de riesgos, y en especial que se divulgue la presente investigación, para que sirva como punto de partida para otros estudios y como medio para mejorar los procesos en los cuales el Talento Humano Docente, es el artífice de la formación de quienes en el futuro podrán ser los dirigentes de nuestro país.

Del estudio efectuado en la investigación, de las respuestas dadas en las encuestas por parte de los docentes encuestados y de los elementos conceptuales que hay sobre el tema en concordancia con la normativa legal, se recomienda lo siguiente:

- Ajustar la normatividad vigente para la vinculación de docentes, tanto de planta, como ocasionales y catedráticos, incluyendo pruebas psicotécnicas diseñadas por expertos en el tema donde se midan además las condiciones personales de los aspirantes.
- Capacitar no solo a los miembros del Consejo de Facultad docentes, si no también al representante de los egresados y de los estudiantes en la normativa vigente de la universidad para que conozcan claramente cual es la normativa en el proceso de vinculación en concordancia con la autonomía universitaria.

- Dar una mayor rigurosidad a la vinculación de docentes ocasionales de medio tiempo, tiempo completo y catedráticos. Además del estudio de la hoja de vida incluir una prueba escrita de los aspectos técnicos de las asignaturas a impartir, evaluación psicotécnica y una evaluación pedagógica.
- Soportar por parte del Consejo Curricular los requisitos de los docentes ocasionales y catedráticos que necesita el programa para que los mismos sean pertinentes y estén en concordancia con las necesidades.
- Mayor estudio por parte de los miembros del Consejo de Facultad de los requisitos presentados por el Consejo curricular, para vinculación de docentes ocasionales y catedráticos.
- Actualizar periódicamente los riesgos determinados en esta investigación, ya que los mismos son dinámicos y se deben ajustar cuando cambien las condiciones que dieron origen a los mismos.
- Implementar un modelo sistematizado para medición periódica de riesgos.
- Implementar Planes para mitigar los riesgos que se presenta en el programa de contaduría pública diurno.
- Transferir los riesgos que se presentan en el programa, los cuales para mitigarlos necesitan el apoyo de la Rectoría, Vicerrectorías, Programa de

pedagogía u otra área de la universidad a quien le corresponda asumir directamente el riesgo que afecta el programa.

- Fomentar estudios de investigación que complementen la presente investigación.
- Cumplir con la normativa legal de implementación de un sistema de administración de riesgos en el programa de contaduría pública diurno.
- Abordar los riesgos que se presentan en el programa por parte de los directivos, para que se tomen las decisiones pertinentes.

Del resultado de la investigación se puede afirmar que la vinculación de docentes al programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío. Conlleva a unos riesgos (inherentes) que afectan la CALIDAD de la práctica pedagógica.

**ANEXOS**

## **FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO REEALIZADO**

## 5. ANEXOS

---

---

### ANEXOS 1. TRABAJO DE CAMPO SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN Y PERTINENCIA DE LAS MISMAS.

---

---

#### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Objetivo General**

**A**nalizar los riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica. Caso: Programa de Contaduría Pública Diurno Universidad del Quindío.

##### **Objetivos Específicos**

1. Conocer el cumplimiento de las actuales políticas de contratación docente en el contexto de la normatividad y de la calidad de la práctica pedagógica en el programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío.
2. Analizar la pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación del personal docente al programa de contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío.

Para conocer el cumplimiento de las actuales políticas de contratación docente en el contexto de la normatividad y de la calidad de la práctica pedagógica en el programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío, se recopilaron y estudiaron las normas vigentes, las cuales se anexan.

## **5.1 Ley 30 de 1992**

LEY 30 DE 1992

### **CAPITULO III**

DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.

ARTICULO 70°. 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 Consejo Superior Universitario reglamentará los casos en que se pueda eximir del título a las personas que demuestren haber realizado aportes significativos en el campo de la técnica, el arte o las humanidades.

ARTICULO 71°. Los profesores podrán ser de dedicación exclusiva, de tiempo completo, de medio tiempo y de cátedra.

La dedicación del profesor de tiempo completo a la universidad será de cuarenta horas laborales semanales.

ARTICULO 72°. Los profesores de dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo están amparados por el régimen especial previsto en esta Ley y aunque son empleados públicos, no son de libre nombramiento y remoción, salvo durante el período de prueba que establezca el reglamento docente de la universidad para cada una de las categorías previstas en el mismo.

ARTICULO 73°. Los profesores de cátedra no son empleados públicos ni trabajadores oficiales; son contratistas y su vinculación a la entidad se hará mediante contrato de prestación de servicios, el cual se celebrará por períodos académicos.

Los contratos a que se refiere este artículo no estarán sujetos a formalidades distintas a las que se acostumbra entre particulares. El régimen de estipulaciones será el determinado por la naturaleza del servicio y el contrato podrá darse por terminado sin indemnización alguna en los casos de incumplimiento de los deberes previstos en la ley o en el contrato.

Estos contratos requieren, para su perfeccionamiento, el registro presupuestal correspondiente.

ARTICULO 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, sus servicios serán reconocidos mediante resolución.

## **5.2 Acuerdo 0062 de diciembre 22 de 2002 del Consejo Superior**

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO N° 0062

22 diciembre de 2000

POR MEDIO DEL CUAL SE REGLAMENTA EL CONCURSO PUBLICO DE MERITOS PARA DOCENTES Y SE DEROGA EL ACUERDO 0045 DEL 21 DE ABRIL DE 1977

El Consejo Superior de la Universidad del Quindío en ejercicio de sus facultades legales y estatutarias, especialmente a lo ordenado en el artículo 65 de la ley 30 de 1992 y.

### CONSIDERANDO

Que se han encontrado inconsistencias en algunas normas que reglamentan los procesos de selección de docentes en concursos públicos de méritos.

Que el proceso de selección de docentes en concursos públicos de méritos debe estar dirigido al logro y mejoramiento de la calidad académica, científica, profesional y personal de los concursantes.

Que se hace necesario revisar los porcentajes que se asignan a la hoja de vida y a las pruebas complementarias, además de dar la importancia que tienen la prueba científica pedagógica y las que cada facultad considere pertinentes incluir como complementarias.

Que el Consejo Superior en sesión del 22 de diciembre de 2000.

### ACUERDA

**ARTÍCULO 1:** Serán factores de valoración para la selección de docentes en concurso público de méritos, los siguientes: a) hoja de vida académica, b) prueba complementaria científico pedagógica y c) pruebas complementarias a juicio del Consejo Superior o Académico.

**ARTÍCULO 2:** La hoja de vida académica estará constituida por todos los antecedentes de tipo académico acreditados por el concursante: títulos correspondientes a estudios universitarios, experiencia investigativa, experiencia docente universitaria, experiencia profesional calificada en cargos de dirección académica, experiencia profesional calificada diferente a la de docente y productividad académica e investigativa.

**PARÁGRAFO 1:** A los antecedentes a que se refiere el presente artículo se les asignará el correspondiente puntaje en la forma como se determina en el artículo 38 del Estatuto Docente de la Universidad del Quindío. Una vez determinados los concursantes, la productividad académica se evaluara según lo establecido en el artículo 17 del decreto 1444 de 1992, por lo tanto se hará de acuerdo con las políticas del C.A.P (Comité de asignación de puntajes). Respecto a la productividad académica.

**PARÁGRAFO 2:** El total de puntos que acredite el concursante según el estudio asignado a la hoja de vida académica, tendrá un peso del 50%, con respecto al puntaje total que acredite para la definición del concurso.

**ARTÍCULO 3:** Será considerada como prueba complementaria una disertación en la que el aspirante expondrá ampliamente un tema previamente asignado sobre el área específica para la cual concursa, según la respectiva convocatoria y a través de la cual demostrará sus aptitudes competencias e idoneidad de tipo docente, investigativa y de extensión. Se incluirá otra u otras pruebas complementarias a juicio del consejo de Facultad.

La prueba será ante un jurado y público. El tema de disertación será fijado por el comité curricular del programa relacionado con el concurso, y será el mismo para todos los concursantes.

**PARÁGRAFO:** La(s) prueba(s) a que se refiere el presente artículo tendrá un peso o valor del 50% con respecto al puntaje total que el concursante acredite para definir el concurso.

**ARTÍCULO 4:** La evaluación de la prueba científico pedagógica a que se refiere el artículo tercero, será realizada por un jurado compuesto por tres profesores designados por el comité curricular del programa relacionado con el concurso.

En la prueba de disertación establecida en el artículo tercero y en las complementarias cuando estas fueran del caso, deberán estar presentes obligatoriamente todos los profesores de tiempo completo y medio tiempo perteneciente al programa relacionado con el concurso. Por ser una prueba de carácter público, podrán ser invitados cualquiera de los estamentos universitarios.

**PARÁGRAFO 1:** Los jurados simultáneamente, a través de la disertación, harán lo de su competencia, asignarán nota en escala de 1 a 100 y enviarán, por separado, el informe al organismo competente. El promedio asignado por los dos jurados será la nota de la disertación que equivaldrá al 50% del puntaje total del concursante.

Los jurados en cada caso, fijarán con anticipación y por escrito los correspondientes criterios de evaluación.

**PARÁGRAFO 2:** Cuando un concursante no se presentará a la prueba científico pedagógica o a la prueba complementaria que establezca el Consejo de Facultad, quedará automáticamente excluida del concurso.

**ARTÍCULO 5:** El porcentaje de la prueba científico pedagógica será complementaria al logrado en la hoja de vida, por lo tanto tendrá carácter de eliminatorio o excluyente si no supera el 60% de la prueba.

**ARTÍCULO 6:** El total de puntos logrados por cada concursante resultará de sumar el porcentaje obtenido en la hoja de vida académica, según el artículo dos de este acuerdo y el obtenido en la prueba complementaria de

que se trata el artículo tercero de este acuerdo. En caso de empate, se resolverá según lo preceptuado en el estatuto docente de la universidad.

**ARTÍCULO 7:** Las condiciones de tiempo, hora y lugar para la presentación de la prueba científico pedagógica, serán definidas por el comité curricular.

**ARTÍCULO 8:** El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su aprobación y deroga las disposiciones que le sean contrarias. Especialmente el acuerdo 045 del 21° de abril de 1997.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

Dado en Armenia a los 22 días del mes de diciembre de 2000.

Pbro CARLOS EDUARDO OSORIO B  
Presidente Consejo

GLORIA INES AGUDELO GOMEZ  
Secretaria General

### **5.3 Decreto 1279 de 2002**

#### DECRETO NÚMERO 1279 DE 2002

(Junio 19)

Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.

Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales.

El Presidente de la República de Colombia, en desarrollo de las normas generales establecidas en la Ley 4ª de 1992 y en concordancia con el artículo 77 de la Ley 30 de 1992,

DECRETA:

#### **CAPITULO I**

Del campo de aplicación de este decreto

Artículo 1°. Campo de aplicación de este decreto. Las disposiciones de este decreto se aplican en las universidades estatales u oficiales a quienes se vinculen por concurso como empleados públicos docentes, o reingresen a la carrera docente, a partir de la vigencia de este decreto.

Igualmente, están cobijados por el presente decreto los docentes que antes de la vigencia del Decreto 2912 de 2001 se regían por el régimen establecido en el

Decreto 1444 de 1992 y los profesores que estando sometidos con anterioridad al 8 de enero de 2002 a un régimen salarial y prestacional diferente al del Decreto 1444 de 1992, se acojan al presente decreto.

Artículo 2°. Profesores sometidos a un régimen diferente. Los profesores de las universidades estatales u oficiales que con anterioridad al 8 de enero de 2002 estaban sometidos a un régimen salarial y prestacional diferente al del Decreto 1444 de 1992, continúan rigiéndose por ese régimen, salvo que en un lapso no superior a cinco (5) meses, contados a partir de la vigencia del presente Decreto, decidan voluntariamente acogerse al mismo. Dicha decisión debe manifestarse mediante comunicación escrita e irrevocable dirigida al respectivo Rector, antes del vencimiento indicado por la fecha anterior.

Artículo 3°. Profesores ocasionales. Los profesores ocasionales no son empleados públicos docentes de régimen especial ni pertenecen a la carrera profesoral y, por consiguiente, sus condiciones salariales y prestacionales no están regidas por el presente Decreto. No obstante, su vinculación se hace conforme a las reglas que define cada universidad, con sujeción a lo dispuesto por la Ley 30 de 1992 y demás disposiciones constitucionales y legales vigentes.

Artículo 4°. Profesores de hora cátedra de las Universidades estatales y oficiales distintas a la Universidad Nacional de Colombia. Los profesores de hora cátedra de las Universidades estatales u oficiales distintas a la Universidad Nacional de Colombia no son empleados públicos docentes de régimen especial ni pertenecen a la carrera profesoral y, por consiguiente, sus condiciones salariales y prestacionales no están regidas por el presente decreto, sino por las reglas con que en cada caso se convengan, conforme a las normas internas de

cada universidad, con sujeción a lo dispuesto en las disposiciones constitucionales y legales.

## **CAPITULO II**

De la asignación de puntos para la remuneración inicial de los docentes que ingresan por primera vez o reingresan a la carrera docente, o para los que proceden de otro régimen

Artículo 5°. Campo de aplicación de este capítulo. Las disposiciones de este capítulo se aplican a quienes se vinculen a la universidad respectiva a partir de la vigencia del presente decreto; a quienes reingresen a la carrera docente; y a los docentes que voluntariamente opten por el mismo y procedan de un régimen distinto al del Decreto 1444 de 1992.

La aplicación de este capítulo se refiere exclusivamente a la determinación del salario inicial de los docentes.

Una vez definida la remuneración inicial para los docentes de los casos anteriores, se aplican las disposiciones de los capítulos siguientes.

Artículo 6°. Factores para la asignación de puntos salariales de la remuneración inicial. La remuneración mensual inicial en tiempo completo de los empleados públicos docentes se establece multiplicando la suma de los puntos, que a cada cual corresponden, por el valor del punto.

Los puntajes se establecen de acuerdo con la valoración de los siguientes factores:

- a) Los títulos correspondientes a estudios universitarios;
- b) La categoría dentro del escalafón docente;
- c) La experiencia calificada;
- d) La productividad académica.

Parágrafo. La asignación de los puntos para los empleados públicos docentes con una dedicación diferente a tiempo completo es la misma que para ésta. Al determinar la remuneración para los docentes de otra dedicación distinta a la de tiempo completo, se procede de manera proporcional.

Artículo 7°. Los títulos correspondientes a estudios universitarios. Los puntos por títulos universitarios se asignan en la siguiente forma:

1. Por títulos de pregrado

- a) Por título de pregrado, ciento setenta y ocho (178) puntos;
- b) Por título de pregrado en medicina humana o composición musical, ciento ochenta y tres (183) puntos.

Para los docentes que posean varios títulos universitarios de pregrado, el órgano o autoridad competente tiene en cuenta únicamente el que guarde relación directa con la actividad académica asignada al respectivo docente.

## 2. Por títulos de postgrado

Los títulos universitarios debidamente legalizados y convalidados pueden recibir puntos salariales cuando guarden relación directa con la actividad académica asignada al docente en el momento del reconocimiento.

No se pueden reconocer puntos por títulos de postgrados, de un nivel inferior al que ya tenga reconocido y acreditado el docente. Tal restricción se aplica a los estudios de postgrado iniciados con posterioridad a la vigencia de este decreto. Para la aplicación de esta norma se establece, para efectos salariales, la siguiente jerarquía de títulos, de menor a mayor: Especializaciones, Maestrías y Doctorados. Las especializaciones clínicas en Medicina Humana y Odontología se asimilan a las Maestrías, pero sin la exigencia de los topes máximos acumulables para estas últimas.

Los puntos por títulos de postgrados se asignan en la siguiente forma:

a) Por títulos de Especialización cuya duración esté entre uno (1) y dos (2) años académicos, hasta veinte (20) puntos. Por año adicional se adjudican hasta diez (10) puntos hasta completar un máximo de treinta (30) puntos. Cuando el docente acredite dos (2) especializaciones se computa el número de años académicos y se aplica lo señalado en este literal. No se reconocen más de dos (2) especializaciones;

- b) Por el título de Magíster o Maestría se asignan hasta cuarenta (40) puntos;
- c) Por título de Ph. D. o Doctorado equivalente se asignan hasta ochenta (80) puntos. Cuando el docente acredite un título de Doctorado, y no tenga ningún título acreditado de Maestría, se le otorgan hasta ciento veinte (120) puntos. No se conceden puntos por títulos de Magíster o Maestría posteriores al reconocimiento de ese doctorado;
- d) Cuando el docente acredite dos (2) títulos de Magíster o Maestría (como máximo) se le asignan hasta veinte (20) puntos adicionales al puntaje que le corresponde por uno de esos títulos, sin que sobrepase los sesenta (60) puntos. Igual procedimiento se aplica al docente que acredite dos (2) títulos de Ph. D. o Doctorado equivalente (como máximo), sin que sobrepase los ciento veinte (120) puntos. En el caso de los docentes sin título de Maestría, la acreditación de dos Títulos de Ph.D. o Doctorado equivalente les permiten acumular hasta ciento cuarenta (140) puntos;
- e) El docente que acredite títulos de Magíster o Maestría y Especializaciones puede acumular hasta sesenta (60) puntos.

Parágrafo I. El máximo puntaje acumulable por títulos de postgrado es de ciento cuarenta (140) puntos.

Parágrafo II. Para el caso de las especializaciones clínicas en medicina humana y odontología, se adjudican quince (15) puntos por cada año, hasta un máximo acumulable de setenta y cinco (75) puntos.

Parágrafo III. Para la aplicación de este numeral, corresponde al Comité Interno de Asignación de Puntaje o el órgano que haga sus veces, a que se refiere el

Capítulo VI del presente decreto, estudiar el nivel académico de los programas y decidir sobre la asignación y adjudicación del puntaje que corresponda.

Artículo 8°. Categorías dentro del escalafón docente. El puntaje por categoría académica del escalafón para docentes de carrera, cualquiera que sea su dedicación, se asigna de la siguiente forma:

- a) Por categoría de Instructor o Profesor Auxiliar, o Instructor Asistente, treinta y siete (37) puntos;
- b) Por categoría de Profesor Asistente, cincuenta y ocho (58) puntos;
- c) Por categoría de Profesor Asociado, setenta y cuatro (74) puntos;
- d) Por categoría de Profesor Titular, noventa y seis (96) puntos.

Parágrafo I. El puntaje a que se refiere el presente artículo para la categoría de Instructor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia es de cuarenta y cuatro (44) puntos.

Parágrafo II. Los puntajes previstos en este artículo son los que corresponden en total a cada categoría, por lo tanto no deben acumularse a los puntajes de la categoría anterior, cuando se producen ascensos.

Artículo 9°. La experiencia calificada.

1. Asignación del puntaje para los que ingresan o reingresan a la universidad respectiva

La asignación de puntos por experiencia calificada, evaluada por el Comité Interno de Asignación y reconocimiento de Puntaje o el órgano que haga sus veces, en la respectiva área de la ciencia, la técnica, las humanidades, el arte o la pedagogía, se hace de la siguiente forma:

- a) Por cada año en el equivalente de tiempo completo en experiencia en investigación, en instituciones dedicadas a ésta, en cualquier campo de la ciencia, la técnica, las humanidades, el arte o la pedagogía, hasta seis (6) puntos;
- b) Por cada año en el equivalente de tiempo completo de experiencia docente universitaria, hasta cuatro (4) puntos;
- c) Por cada año en el equivalente de tiempo completo de experiencia profesional calificada en cargos de dirección académica en empresas o entidades de reconocida calidad, hasta cuatro (4) puntos;
- d) Por cada año en el equivalente de tiempo completo de experiencia profesional calificada diferente a la docente, hasta tres (3) puntos.

Parágrafo I. Cuando resulten fracciones de año se liquida el puntaje proporcional correspondiente.

Parágrafo II. La experiencia de que trata este artículo es la lograda por los candidatos a ingresar o reingresar a la carrera docente, después de la obtención del título universitario y debe corresponder a sus servicios en el equivalente a tiempo completo.

Parágrafo III. Los años dedicados a la realización de estudios de postgrados no se contabilizan como experiencia para efectos de acreditación de este puntaje, salvo para Medicina Humana y Odontología.

Parágrafo IV. Cuando en un año dado, el docente tiene simultánea o sucesivamente, diversas formas de experiencia de las contempladas en este artículo, se hace liquidación proporcional a cada una de ellas.

2. Puntajes máximos para los docentes que ingresan o reingresan a la carrera docente

El puntaje máximo que se puede asignar por experiencia calificada, para la categoría de Instructor Asistente o Asociado o Profesor Auxiliar, es de veinte (20) puntos; para la categoría de Profesor Asistente cuarenta y cinco (45) puntos; para la categoría de Profesor Asociado de noventa (90) puntos; y para la categoría de Profesor Titular, ciento veinte (120) puntos.

3. Asignación de puntajes por experiencia calificada para los docentes vinculados que estén amparados por un régimen diferente

A los docentes vinculados a la universidad respectiva antes de la vigencia de este decreto, que con anterioridad al 8 de enero del 2002 estaban sometidos a un régimen salarial y prestacional diferente al del Decreto 1444 de 1992, y que opten por el presente régimen, se les calculan los puntajes por experiencia calificada multiplicando el número de años de servicio en la universidad respectiva por el factor determinado para cada categoría, de acuerdo con la siguiente tabla:

- a) En la categoría de Instructor o Profesor Auxiliar, o Instructor Asistente, tres (3) puntos por cada año y proporcional por fracción;
- b) En la categoría de Profesor Asistente, cinco (5) puntos por cada año y proporcional por fracción;
- c) En la categoría de Profesor Asociado, seis (6) puntos por cada año o proporcional por fracción;
- d) En la categoría de Profesor Titular, siete (7) puntos por cada año o proporcional por fracción;
- e) En la categoría de Instructor Asociado en la Universidad Nacional de Colombia, cuatro (4) puntos por año o proporcional por fracción.

A los docentes que estén en esta circunstancia, se les aplican los mismos factores anteriores, cualquiera que sea su dedicación. Para los docentes de una dedicación diferente al tiempo completo, se establece la proporcionalidad al liquidar su remuneración.

No se aplican, para los docentes comprendidos en este numeral, los topes previstos en el numeral dos de este artículo.

Para el cálculo del puntaje se tiene en cuenta la categoría que tenga el docente en el momento de entrar en vigencia este decreto.

Artículo 10. La productividad académica.

## I. Definición de puntajes y topes según la modalidad productiva

A los docentes que ingresen o reingresen a la carrera docente, se les asigna el puntaje salarial de productividad académica de acuerdo con las distintas modalidades académicas, sus criterios y sus diversos topes. Para las asignaciones de puntos se aplican los criterios establecidos en el Capítulo V, y el requerimiento de la evaluación por pares externos contemplada en este decreto. Se tiene en cuenta la producción académica, sin el requisito de crédito o mención a la universidad respectiva:

### a) Reconocimientos en revistas especializadas

#### A. Artículos

Para los reconocimientos de los artículos tradicionales completos y autónomos en su temática, se adoptan las siguientes reglas para la asignación de los puntajes:

A. 1. Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas del tipo A1, según el índice de Colciencias, quince (15) puntos por cada trabajo o producción.

A. 2. Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas del tipo A2, según el índice de Colciencias, doce (12) puntos por cada trabajo o producción.

A. 3. Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas del tipo B, según el índice de Colciencias, ocho (8) puntos por cada trabajo o producción.

A. 4. Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas del tipo C, según el índice de Colciencias, tres (3) puntos por cada trabajo o producción.

B. Otras modalidades de publicaciones en revistas especializadas

Para la denominada comunicación corta según los parámetros de Colciencias, publicada en revistas especializadas indexadas u homologadas por Colciencias, se asigna el 60% del puntaje que le corresponde según su nivel y clasificación.

Para los reportes de caso o revisiones de tema o cartas al editor o editoriales, publicados en revistas especializadas indexadas u homologadas por Colciencias, se asigna el 30% del puntaje según su nivel y clasificación;

b) Producción de videos, cinematográficas o fonográficas.

Con base en los criterios definidos en el Capítulo V, se determinan los puntajes salariales de la siguiente manera:

b.1. Por trabajos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico producidos mediante videos, cinematográficas o fonográficas de difusión e impacto internacional, hasta doce (12) puntos por cada trabajo o producción;

b.2. Por trabajos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico, producidos mediante videos, cinematográficas o fonográficas de impacto y difusión nacional, hasta siete (7) puntos por cada trabajo o producción.

Los puntajes anteriores se refieren a la producción con fines didácticos, y según el nivel e intensidad en el cumplimiento de estos fines se asignan los puntos; se tienen en cuenta, además, los criterios del Capítulo V. Los videos, cinematográficas o fonográficas realizadas con carácter documental tienen como tope, en cada caso, hasta el ochenta por ciento (80%) de lo señalado anteriormente.

Se fija en cinco (5) el máximo número de productos completos que se pueden reconocer anualmente, para las diversas modalidades productivas del presente literal;

c) Libros que resulten de una labor de investigación.

Por libros que resulten de una labor de investigación, que cumplan las condiciones exigidas en el Capítulo V de este decreto, hasta veinte (20) puntos por cada uno;

d) Libros de texto.

Por libros de texto que cumplan las condiciones exigidas en el Capítulo V de este decreto, hasta quince (15) puntos por cada uno;

e) Libros de ensayo.

Por libros de ensayo que cumplan las condiciones exigidas en el Capítulo V de este decreto, hasta quince (15) puntos por cada uno;

f) Premios nacionales e internacionales.

Por premios nacionales e internacionales que cumplan las condiciones exigidas en el Capítulo V de este decreto, hasta quince (15) puntos por cada uno.

Si el premio tiene diversas categorías o niveles, se gradúan los topes con base en las jerarquías del premio;

g) Patentes.

Por patentes, hasta veinticinco (25) puntos por cada una;

h) Traducciones de libros.

Por traducciones publicadas de libros que cumplan las condiciones exigidas en el Capítulo V de este decreto, hasta quince (15) puntos por cada una.

i) Obras artísticas

1. Obras de creación original artística

Se establecen dos topes máximos así:

1.1 El primero, hasta veinte (20) puntos por cada obra y corresponde a una obra que tenga impacto o trascendencia internacional.

1.2 El segundo, hasta catorce (14) puntos por cada obra y corresponde a una obra de impacto o trascendencia nacional.

Con base en esta clasificación, se determinan los puntos teniendo en cuenta la naturaleza, complejidad y calidad de la obra, de conformidad con lo establecido en el Capítulo V de este decreto.

La producción, divulgación o difusión de la obra en otro país no le da carácter internacional, sino su impacto mundial o la importancia internacional del evento en que se inscribe. Similares consideraciones se hacen para el reconocimiento de la proyección nacional de una obra.

## 2. Obras de creación complementaria o de apoyo

Se establecen dos topes máximos así:

2.1 El primero, hasta doce (12) puntos por cada obra y corresponde a una obra que tenga impacto o trascendencia internacional.

2.2 El segundo, hasta ocho (8) puntos por cada obra y corresponde a una obra de impacto o trascendencia nacional.

Con base en esta clasificación, las universidades determinan los puntos teniendo en cuenta la naturaleza, complejidad y calidad de la obra.

La producción, divulgación o difusión de la obra en otro país no le da carácter internacional, sino su impacto mundial o la importancia internacional del evento en que se inscribe. Similares consideraciones se hacen para el reconocimiento de la proyección nacional de una obra.

### 3. Interpretación

Se establecen dos topes máximos así:

3.1. El primero, hasta catorce (14) puntos por cada presentación que tenga impacto o trascendencia internacional.

3.2. El segundo, hasta ocho (8) puntos por cada presentación que tenga impacto o trascendencia nacional.

Con base en esta clasificación, las universidades liquidan los puntos teniendo en cuenta la naturaleza, complejidad y calidad de la interpretación.

La interpretación, divulgación o difusión de la obra en otro país no le da carácter internacional, sino su impacto mundial o la importancia internacional del evento en que se inscribe. Similares consideraciones se hacen para el reconocimiento de la proyección nacional de una obra.

No se reconocen puntajes por participaciones colectivas. Únicamente, para aquellos cuyo papel o interpretación queda claramente diferenciado; tales como, directores, solistas, conjuntos de cámara, papeles protagónicos, y tienen relevancia en la obra o en el evento.

Sólo hay un reconocimiento de puntajes por interpretación, una vez por cada obra. Las diversas representaciones de la misma obra, incluso en años diferentes, no generan reconocimientos adicionales.

#### 4. Topes anuales

En todas las modalidades combinadas de obras artísticas, sólo se pueden reconocer hasta cinco (5) obras diferentes presentadas, expuestas, publicadas o divulgadas en el mismo año calendario.

##### j) Producción técnica

j.1. Por el diseño de sistemas o procesos que constituyen una innovación tecnológica y que tienen impacto y aplicación, hasta quince (15) puntos;

j.2. Por el diseño de sistemas o procesos que constituyen una adaptación tecnológica y que tienen impacto y aplicación, hasta ocho (8) puntos;

##### k) Producción de Software

Hasta quince (15) puntos.

#### II. Restricción de puntajes para la misma obra o actividad productiva considerada

No puede asignarse puntos a un mismo trabajo, obra o actividad productiva por más de un concepto de los comprendidos en el numeral I (Definición de puntajes y topes según la modalidad productiva) de este artículo.

Cuando una actividad productiva ya reconocida pueda clasificarse posteriormente en la misma u otra modalidad de mayor puntaje, se puede hacer una adición de puntos que conserve en total el tope de la nueva clasificación. El tiempo máximo para tener derecho a este reajuste es de un (1) año.

### III. Restricción de puntajes según el número de autores

Cuando una publicación o una obra o una actividad productiva tengan más de un autor se procede de la siguiente forma, en cada universidad:

- a) Hasta tres (3) autores, se otorga a cada uno el puntaje total liquidado a la publicación, obra o actividad productiva;
- b) De cuatro (4) a cinco (5) autores, se otorga a cada uno la mitad del puntaje determinado para la publicación, obra o actividad productiva;
- c) Si son seis (6) o más autores, se otorga a cada uno el puntaje determinado para la publicación, obra o actividad productiva, dividido por la mitad del número de autores;
- d) Cuando se trate de libros en los cuales la contribución de los autores se pueda separar según los capítulos o las partes de la obra, éstos se pueden tratar como coautores del libro, siguiendo los criterios de calidad para la modalidad de libros de este decreto.

Parágrafo. Para los reconocimientos salariales por productividad académica de que trata el presente artículo, para los que ingresan o reingresan a la universidad respectiva, la institución debe someter la producción del docente a la evaluación de pares externos de las listas de Colciencias, quienes determinan el puntaje correspondiente. Se exceptúa de estos requisitos a los artículos en revistas homologadas o indexadas por Colciencias. Para los que ingresan o reingresan, que hayan pasado por la evaluación de pares externos, con los requisitos exigidos en este Decreto, la universidad puede prescindir de esa condición.

Los Consejos Superiores de cada universidad reglamentan el proceso de selección de los pares externos de la lista de Colciencias, para la evaluación de la productividad, garantizando la asignación de por lo menos dos (2) evaluadores para cada producto. Así mismo, debe asegurarse la rotación de los pares entre las diferentes universidades, evitando la repetición de un mismo evaluador, o de un grupo restringido de ellos, por parte de la misma universidad en procesos de evaluación consecutivos.

Los topes máximos de reconocimientos de puntos salariales por productividad académica son los siguientes por categoría:

Profesor Auxiliar: 80 puntos.

Profesor Asistente: 160 puntos

Profesor Asociado: 320 puntos

Profesor Titular: 540 puntos

Instructor Asociado: 110 puntos

IV. Asignación de puntajes por productividad académica para los docentes vinculados a la respectiva universidad, que estaban amparados por un régimen diferente

Para los docentes que con anterioridad al 8 de enero del 2002 estaban sometidos a un régimen salarial y prestacional diferente al del Decreto 1444 de 1992, que opten por este régimen, se les hacen los reconocimientos salariales de productividad con base en todos los factores de productividad académica: los salariales y los de bonificación. Los topes de bonificación se dividen por doce (12) para reducirlos a topes salariales. Se les aplican todos los criterios y los topes de este decreto. El reconocimiento de artículos se hace según la evaluación de cada universidad, sin la exigencia de la homologación o indexación de Colciencias. Para la evaluación de la productividad la universidad puede elegir pares internos o externos.

Artículo 11. Fecha para la determinación de los efectos salariales.

Para quienes ingresan o reingresan a la carrera docente, el puntaje asignado o en el momento de su selección, tiene efectos salariales a partir de la fecha de su posesión.

## 5.4 Acuerdo 018 del 05 de octubre de 2004 del Consejo

### Académico

CONSEJO ACADEMICO

ACUERDO N° 018

05 octubre de 2004

POR MEDIO DEL CUAL SE ESTABLECEN ALGUNOS CIRTERIOS PARA LAS DIVERSAS PRUEBAS DENTRO DE LA CONVOCATORIA DOCENTE DEFINIDA EN LA RESOLUCION No 0690 DE AGOSTO 9 DE 2004

El consejo académico de la Universidad del Quindío, en uso de sus atribuciones legales, estatutarias y especialmente las conferidas por la ley 30 de 1992 y los acuerdos del consejo Superior nO 0062 de 2000 y 046 de 2001 y,

#### CONSIDERANDO

Que por resolución de rectoría No 0690 de 2004, se convoco a concurso público de méritos para la provisión de cargos docentes.

**ARTICULO SEGUNDO:** Adóptese como criterios para la prueba escrita los siguientes:

1. Su duración será de dos horas.
2. La elaboración de las preguntas, en el caso de no existir docentes para la estructuración de la prueba en el respetivo programa, el consejo de

facultad determina a que instituciones o docentes solicite su colaboración para la estructuración de la misma, mínimo dos y un máximo de tres. Los contactos lo harán el decano respectivo en coordinación con el jefe de la oficina de evaluación docente.

3. A cada uno de los colaboradores externos se les pagará \$100.000.00 (recursos que provienen de la oficina de evaluación docente).
4. Los consejos de facultad, previa recomendación de expertos, deciden el tipo de prueba.
5. La selección de preguntas, para el examen constará de 25 preguntas definidas por la comisión, seleccionadas del banco de preguntas consignadas en la oficina de evaluación docente.
6. La evaluación de las pruebas, según modelo ECAES, será responsabilidad de la comisión.
7. Para el puntaje final de la prueba escrita, modelo ECAES, o selección múltiple, cada pregunta correcta tiene un valor de 4 puntos.
9. Durante la prueba no se podrá ingresar ningún aparato electrónico, no documento escrito.
10. Para la supervisión de la prueba nombrese a los siguientes docentes.....

**ARTÍCULO TERCERO:** Adóptese como criterios para la prueba científico pedagógica, los siguientes:

1. El cronograma lo establece la oficina de evaluación docente, según los concursantes que aprobaron la evaluación escrita.
2. Los tiempos para la exposición, los definen los consejos de facultad, según sea el número de concursantes habilitados en el área respectiva.
3. Los jurados de evaluación serán externos definidos por el Consejo de Facultad.
4. Cada Consejo de Facultad definirá los temas objeto de exposición en coherencia con el área del concurso, que serán conocidos previamente por los concursantes, a través de la oficina de evaluación docente.
5. El orden de exposición como la escogencia de la pregunta es al azar de un tema de los ya definidos por el Consejo de Facultad.
6. La calificación de la prueba científico pedagógica, se hará con base en los siguientes aspectos:
  - a. Científica. Cada uno de los aspectos se calificará de 0 a 20, para un total de 100 puntos:
    - i. Fundamentación epistemológica del tema, dominio del tema.
    - ii. Coherencia entre los niveles conceptuales y exposición.
    - iii. Actualización del tema.
    - iv. Relación del tema con otras áreas o problemas de investigación.

b. Pedagógica. Cada uno de los aspectos se calificará de 0 a 20 puntos, para un total de 100 puntos.

- i. Organización del tema dentro de la exposición.
- ii. Uso de recursos didácticos.
- iii. Contextualización de los asistentes en el tema de exposición.
- iv. Interactividad con los participantes: (uso de ejemplos, ilustraciones y preguntas entre otros).
- v. Cierre de la exposición (conclusiones).

7. La prueba científico pedagógica es excluyente: puntaje mínimo 120/200.

8. Se nombrarán tres jurados para la prueba científica y tres para el área pedagógica.

9. La universidad proporcionará en cada aula los siguientes medios audiovisuales: video beam, retroproyector y tablero. Cada concursante llevará los recursos que sean necesarios para su presentación, en el caso fortuito de no poderse utilizar lo ofrecido.

**ARTÍCULO CUARTO:** Adóptese como criterios para la prueba de comprensión en lengua extranjera los siguientes:

1. Las preguntas se elaborarán en español y sus respuestas serán en igual forma.
2. Pueden utilizar diccionario.



## **5.5 Acuerdo 005 del 28 de febrero de 2005 del Consejo Superior**

CONSEJO SUPERIOR

ACUERDO N° 005

28 febrero de 2005

POR MEDIO DEL CUAL SE EXPIDE EL ESTATUTO GENERAL DE LA  
UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

El Consejo Superior de la Universidad del Quindío, en ejercicio de sus facultades legales, estatutarias y especialmente las consagradas en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia y en la Ley 30 de 1992,

ACUERDA

### **TITULO II**

#### **MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL.**

: La Universidad del Quindío, en uso de su autonomía:

Seleccionará, vinculará y adoptará el régimen de sus docentes, estudiantes, administrativos y trabajadores oficiales.

## **TITULO VI DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

Artículo 7: Para el cumplimiento de sus principios, políticas, objetivos y funciones, la Universidad tendrá los siguientes órganos de gobierno:

- 1) El Consejo Superior.
- 2) El Consejo Académico
- 3) El Rector.
- 4) Los Vicerrectores
- 5) Los Consejos de Facultad.
- 6) Los Decanos.
- 7) Los Consejos Curriculares de programa
- 8) Los Directores de Programa

### **CAPITULO I**

#### **DEL CONSEJO SUPERIOR**

Artículo 22: FUNCIONES. El Consejo Superior tendrá las siguientes funciones:

Expedir la planta de personal de la Institución mediante la creación, fusión o suspensión de cargos de acuerdo con las normas vigentes.

### **CAPÍTULO II**

#### **DEL CONSEJO ACADÉMICO**

### Artículo 30: FUNCIONES DEL CONSEJO ACADÉMICO.

En concordancia con las políticas trazadas por el Consejo Superior de la Universidad, son funciones del Consejo Académico las siguientes:

13. Aprobar los requisitos propuestos por los Consejos de Facultad, para proveer por concurso las plazas de docentes.

## **CAPÍTULO III**

### **DEL RECTOR.**

Artículo 31: DEFINICIÓN Y PERIODO. El rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Institución, con calidades personales, académicas, gerenciales y de liderazgo social, será designado por el Consejo Superior de acuerdo con los lineamientos de este estatuto.

Artículo 38: FUNCIONES. El Rector de la Universidad del Quindío tendrá las siguientes funciones:

7. Designar Decanos y Directores de Programa, cuando se presente ausencia temporal.

8. Aceptar las renunciaciones que se presenten en la Institución.

19. Nombrar y remover, de conformidad con las disposiciones pertinentes, al personal de la institución, cuyo nombramiento y remoción no esté reservado a otra autoridad.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS CONSEJOS DE FACULTAD**

Artículo 41: COMPOSICIÓN. En cada Facultad existirá un Consejo con capacidad decisoria en asuntos académico administrativo y asesor del Decano en los demás asuntos, en concordancia con las políticas trazadas por el Rector y los Consejos Superior y Académico.

Artículo 42: FUNCIONES. Los Consejos de Facultad de la Universidad del Quindío tendrán las siguientes funciones:

7. Revisar los requisitos y perfiles de los aspirantes a ocupar plazas docentes de carrera, previo concepto del Consejo Curricular y presentarlos para aprobación al Consejo Académico.

12. Definir las condiciones de las convocatorias para la vinculación de docentes ocasionales y de cátedra requeridos, según las políticas Institucionales.

13. Seleccionar y categorizar al personal docente ocasional y de cátedra, que requiera la Facultad, y definir el tiempo de su contratación de acuerdo con la normatividad vigente.

14. Solicitar a la Vicerrectoria respectiva la contratación de docentes especiales.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LOS CONSEJOS CURRICULARES**

Artículo 50: DEFINICIÓN Y OBJETIVOS. Es un organismo académico que diseña, evalúa y controla la gestión curricular del programa. Se deberá reunir como mínimo una vez al mes en forma ordinaria y cuando el director lo estime conveniente.

Artículo 52: Son funciones de los Consejos curriculares:

8. Proponer los requisitos y perfiles de los aspirantes a ocupar plazas docentes de carrera y presentarlos al Consejo de Facultad para su consideración.

9. Proponer los perfiles y requisitos para las convocatorias de docentes ocasionales y de cátedra.

## **TÍTULO IX**

### **DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA**

#### **CAPÍTULO I**

##### **DEL PERSONAL DOCENTE**

Artículo 71: Para ser nombrado profesor de la universidad del Quindío 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 Consejo Superior Universitario reglamentará los casos en que se pueda eximir del título a las personas que demuestren haber realizado aportes significativos en el campo de la técnica, el arte o las humanidades.

Artículo 72: Los profesores podrán ser de dedicación exclusiva, de tiempo completo, de medio tiempo y de cátedra. La dedicación del profesor de tiempo completo a la universidad será de cuarenta horas laborales semanales.

Artículo 73: Los profesores de dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo están amparados por el régimen especial previsto en la Ley 30 de 1992 y aunque son empleados públicos, no son de libre nombramiento y remoción, salvo durante el período de prueba que establezca el reglamento docente de la universidad para cada una de las categorías previstas en el mismo.

Artículo 74: Los profesores de cátedra no son empleados públicos ni trabajadores oficiales, son contratistas y su vinculación a la entidad se hará mediante contrato de prestación de servicios, el cual se celebrará por períodos académicos.

Artículo 75: 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, sus servicios serán reconocidos mediante resolución y no gozarán del régimen prestacional previsto para estos últimos.

Artículo 77: El escalafón del profesor universitario comprenderá las siguientes categorías:

- 1) Profesor Auxiliar.
- 2) Profesor Asistente.
- 3) Profesor Asociado.
- 4) Profesor Titular.

Los requisitos para la vinculación de docentes catedráticos y docentes ocasionales en el programa de contaduría pública, lo fija el consejo de facultad.

#### **5.6 Acta 019 de julio de 2005 del Consejo de Facultad**

#### **SESION DE CONSEJO DE FACULTAD DEL DIA PRIMERO DE JULIO DE 2005, SEGÚN ACTA 019.**

Requisitos generales para concursar en la convocatoria para catedráticos y docentes ocasionales en los diferentes programas de la facultad de ciencias económicas y administrativas

Los concursantes deberán presentar al momento de la entrega de la hoja de vida soportada, los siguientes documentos:

Requisitos generales que deben ir en la hoja de vida de los concursantes

1. Certificado original de antecedentes disciplinarios, expedido por la procuraduría general de la nación.
2. Certificado expedido por la oficina de recursos humanos, en el cual demuestre no tener sanciones disciplinarias vigentes en caso de que haya estado vinculado con la Universidad del Quindío.
3. Copia autenticada del pasado judicial vigente expedido por el DAS.
4. Fotocopia ampliada de la cédula de ciudadanía.
5. Declaración juramentada de no estar incurso en inhabilidades o incompatibilidades para el desempeño de cargos públicos y de no haber sido sancionado en el ejercicio de la profesión.
6. Certificado Fiscal, expedido por la Contraloría General de la Nación.
7. Fotocopia del título profesional.
8. Fotocopia de título de postgrado o constancia de estudios, según convocatoria.
9. Soportes de la hoja de vida debidamente foliados, la experiencia profesional debe certificarse con el cargo, el tipo de disponibilidad (tiempo completo, o medio tiempo o en horas) y con fechas de vinculación y desvinculación.

10. Acreditar curso de inducción a la docencia universitaria con intensidad horaria de 60 horas certificada, o carta de compromiso para acreditarlo en el siguiente año en caso de ser vinculado (según lo establecido en el artículo 2, literal b, párrafo único del acuerdo 0002 de 2000).

#### CONDICIONES Y OBSERVACIONES:

1. La hoja de vida será calificada de conformidad con lo dispuesto por el decreto 1279 de 2002.
2. Los catedráticos en la Universidad del Quindío, no podrán tener una vinculación superior a nueve horas semanales.
3. Los seleccionados como docentes ocasionales de tiempo completo y medio tiempo o catedráticos se vincularan por contrato con vigencia de un periodo académico, según las normas actuales.
4. Los aspirantes seleccionados como docentes ocasionales de medio tiempo y tiempo completo, deben tener disponibilidad para adelantar procesos de acreditación, investigación, proyección social y demás actividades académicas que se programen.

En caso de quedar seleccionado debe presentar para el certificado de deudor moroso del estado que expida la contaduría general de la nación (ley 901 de 2004), consignación por valor de once mil cuatrocientos cuarenta y cinco pesos (\$11.445.00) del banco popular o cafetero para tal fin.



Presentar Hojas de vida en la asistencia administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de manera personal de lunes a viernes de 8am a 12m de 2pm a 5pm, hasta el día 19 de julio de 2005.

GUSTAVO MORA ROA

Decano

JULIA PELAEZ VILLAREAL

Secretaria

## **5.7 Acuerdo 05 de noviembre 28 de 2005 Consejo Académico**

### **CONSEJO ACADÉMICO**

#### **ACUERDO N° 005**

28 Noviembre de 2005

**POR MEDIO DE LA CUAL SE ESTABLECEN ALGUNOS CRITERIOS PARA LAS DIVERSAS PRUEBAS DENTRO DE LA CONVOCATORIA DOCENTE DEFINIDA EN LA RESOLUCIÓN No. 0828 de octubre 20 de 2005.**

El Consejo Académico de la Universidad del Quindío, en uso de sus atribuciones legales, estatutarias y especialmente las conferidas por la Ley 30 de 1992 y los Acuerdos del Consejo Superior No.0062 de 2000 y 005 de 2005 y,

#### **CONSIDERANDO**

Que por Resolución de Rectoría No. 0828 de 2005 fue convocado a concurso Público de Méritos para la provisión de cargos docentes

Que el Consejo Académico en su sesión de octubre 19 de 2005, designó una comisión integrada por los decanos de las facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, Ingeniería, Ciencias Básicas y Tecnologías, Ciencias Humanas y Bellas Artes, Ciencias de la Salud y Educación y el Jefe de la Oficina de Evaluación Docente; para que se encargue de definir los criterios que se aplicarán a las diversas pruebas dentro de la convocatoria docente del 2005.

Que el Consejo Académico en la sesión celebrada el día 28 de noviembre de 2005, aprobó los criterios que se tendrán en cuenta en la convocatoria docente.

Que por lo anteriormente expuesto,

## **ACUERDA**

**ARTÍCULO PRIMERO:** Nombrar la Comisión descrita en la parte considerativa del presente Acuerdo para que culmine el proceso de los criterios para las pruebas definidas en la convocatoria docente según Resolución No.0828 de octubre 20 de 2005.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Adoptase como criterios para la PRUEBA ESCRITA los siguientes:

1. Su duración será de dos horas.
2. Para la elaboración de las preguntas, el consejo de facultad determinará a dos instituciones o docentes a quienes solicitará su colaboración para la estructuración de las mismas, los que actuarán como asesores externos. Los contactos los hará el decano respectivo en coordinación con el jefe de la Oficina de Evaluación Docente.
3. A cada uno de los docentes externos se les pagará \$150.000 pesos por la elaboración del cuestionario sobre el tema solicitado. (recursos que provienen del presupuesto de la Oficina de Evaluación Docente)
4. La prueba constará de veinticinco (25) preguntas tipo selección múltiple. Para el caso de Ciencias Humanas la prueba será de 3 preguntas abiertas que serán evaluadas por los jurados.

5. La selección de preguntas para la prueba, será responsabilidad de la comisión en mención, seleccionadas del banco de preguntas consignadas en la Oficina de Evaluación Docente, de las treinta (30) preguntas enviadas por cada uno de los asesores externos.
6. La calificación de la prueba escrita, según modelo selección múltiple, será responsabilidad de la comisión integrada por los decanos y el jefe de la oficina de Evaluación.
7. Para el puntaje final de la prueba escrita, modelo selección múltiple, cada pregunta correcta tiene un valor de 4 puntos. Para las preguntas abiertas se calificarán de 0 a 100 puntos.
8. La prueba escrita para todos los concursantes se realizará el día 19 de diciembre de 2005 a las 10 a.m., en las aulas de la Facultad de Educación.
9. Durante la prueba escrita no se podrá ingresar ningún aparato electrónico, ni documento escrito.
10. Para la supervisión de la prueba escrita se nombrarán los docentes necesarios que garanticen la transparencia de este proceso, por parte de la Comisión Docente, esta designación es de aceptación obligatoria.

**ARTÍCULO TERCERO:** Adoptase como criterios para la prueba CIENTIFICO-PEDAGÓGICA los siguientes:

1. El cronograma lo establece la Oficina de Evaluación Docente, según los concursantes que aprobaron la evaluación escrita. Esta se realizará entre los días 1 al 3 de febrero de 2006.
2. Los tiempos para la exposición, los definen los consejos de facultad, según sea el número de concursantes habilitados, en el área respectiva.

3. Los 3 jurados de la evaluación científica serán externos (mínimo dos (2)), vinculados a universidades ubicadas fuera del departamento del Quindío, avalados por los Consejos de Facultad a propuesta del decano respectivo.
4. Cada Consejo de Facultad definirá los temas objeto de la exposición, en coherencia con el área del concurso, que serán conocidos previamente por los concursantes, a través de la Oficina de Evaluación Docente.
5. El orden de las exposiciones y la escogencia de los temas son, de los ya definidos por los Consejos de Facultad.
6. La calificación de la prueba CIENTÍFICO PEDAGÓGICA se hará con base en los siguientes aspectos:
  - 6.1. CIENTÍFICA. Los aspectos se calificará de 0 a 20, para un total de 100 puntos; los aspectos que se tendrán en cuenta son:
    - Fundamentación epistemológica del tema.
    - Coherencia entre los niveles conceptuales y la exposición.
    - Actualización de los contenidos en el desarrollo del tema.
    - Relación del tema con otras áreas o problemas objeto de formación de los profesionales.
    - Relación del tema de exposición con posibles problemas de investigación.
  - 6.2. PEDAGÓGICA: cada uno de los aspectos se calificará de 0 a 10, para un total de 50 puntos.
    - Organización del tema dentro de la exposición.

- Uso de recursos didácticos.
  - Contextualización del tema a los asistentes.
  - Interactividad con los participantes: (uso de ejemplos, ilustraciones y preguntas, entre otros).
  - Cierre de la exposición (conclusiones)
7. La prueba Científico Pedagógica es excluyente: El puntaje mínimo es de 90 sobre el total de 150 puntos.
  8. Se nombrarán tres jurados para la prueba científica y tres para el área pedagógica.
  9. La universidad proporcionará en cada aula los siguientes medios audiovisuales: video bean, retroproyector y tablero. Cada concursante llevará los recursos que sean necesarios para su presentación, en el caso fortuito de no poderse utilizar lo ofrecido, no será motivo para el aplazamiento de la prueba

**ARTÍCULO CUARTO:** Adoptase como criterios para la prueba de COMPRENSIÓN EN LENGUA EXTRANJERA los siguientes:

1. La elaboración y calificación de esta prueba estará a cargo del Programa de Lenguas Modernas de la Universidad del Quindío.
2. El concursante puede utilizar diccionario impreso.
3. Tiempo de duración de dos horas.

4. El tema de comprensión de lectura debe ser relacionado con el área del concurso.
5. El programa designará 1 jurado compuesto por 3 docentes por cada una de las áreas a evaluar.
6. Durante la prueba no se podrá ingresar ningún aparato electrónico ni documento escrito, excepto el diccionario impreso.
7. La prueba se calificará de 0 a 50 puntos.

**ARTÍCULO QUINTO:** El presente acuerdo solo se aplicará en lo relacionado con la Convocatoria Docente de 2005, y rige a partir de la fecha de su expedición.

### **COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en Armenia Quindío a los 28 días del mes de noviembre de 2005

Original Firmado

RAFAEL FERNANDO PARRA CARDONA

Rector

Original Firmado

ANA MILENA RAMÍREZ JARAMILLO

Secretaria General

HCT/bvm

## 5.8 Resultado convocatoria concurso docente

### UNIVERSIDAD DEL QUINDIO OFICINA DE EVALUACION INSTITUCIONAL CONCURSO PARA PROVISION DE CARGOS DOCENTES

RESOLUCION No. 0828 de Octubre 20 de 2005

FACULTAD : CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ÁREA : ECONÓMICA

Puntajes obtenidos en su hoja de vida por los concursantes, según los factores de valoración considerados en el Decreto 1279 de 2002 (Artículo 38 del Acuerdo 049 de junio 22 de 1995), y en las pruebas complementarias en la siguiente convocatoria: "Un docente de tiempo completo"

ASPIRANTES: 16

CONCURSANTES: 5

DESCARTADOS: 11

CONCURSANTES: 5

DESCARTADOS: 11

No.	NOMBRES Y APELLIDOS (CONCURSANTES QUE PARTICIPARON EN EL CONCURSO)	TITULOS UNIVER.	EXPER. INVEST.	EXP.DOC UNIVERST	EXP.CAR ACAD.	EXP.PROF. NO DOC.	PROD. ACAD.	HOJA DE VIDA		PRUEBAS COMPLEMENTARIAS				TOTAL PUNTOS		
								PUN-TOS	50%	PRUEB ESCR.	CONOC.	A.PED.	C.L. EXT.		PTOS	50%
1	TARAPUEZ CHAMORRO EDWIN	208	4.8	12.32	2.88	0	15	243	121.5	68	66	45.67	40	219.67	109.84	231.34
2	RIOS CALVO CARLOS AUGUSTO	198	1.8	5.84	0	12.36	66.67	284.67	142.34	64	53.33	39.67	11	168	84	226.34
3	GARCIA GONZALO	208	0	10.82	0	9.18	0	228	114	64	80	39.67	20	203.67	101.84	215.84
4	ESPINOSA PEÑA JAIME	238	0	20	0	0	0	258	129	60	61.67	32.33	12	166	83	212
5	CALDERON PINEDA MONICA	218	0	1.1	0	0	0	219.1	109.55	76	61.33	39	16	192.33	96.17	205.72

SELECCIONADO: TARAPUEZ CHAMORRO EDWIN

Sesión del Comité de Evaluación: Día 09 Mes: Febrero Año: 2006

FIJADO EN CARTELERA EL DÍA 09 DE FEBRERO DE 2005 Y DESFIJADO DE CARTELERA EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 2005 A LAS 6:00 p.m.

Los recursos deberán interponerse dentro de los cinco (5) días siguientes, los cuales se contarán a partir de la presente publicación, tal como lo establece el Decreto 01 de 1984 (código contencioso administrativo)

**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO  
OFICINA DE EVALUACION INSTITUCIONAL  
CONCURSO PARA PROVISION DE CARGOS DOCENTES**

RESOLUCION No. 0828 de Octubre 20 de 2005

FACULTAD : CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ÁREA : CONTABLE – TEORÍA CONTABLE

Puntajes obtenidos en su hoja de vida por los concursantes, según los factores de valoración considerados en el Decreto 1279 de 2002 (Artículo 38 del Acuerdo 049

de junio 22 de 1995), y en las pruebas complementarias en la siguiente convocatoria: "Un docente de tiempo completo"

No.	NOMBRES Y NOMBRES (CONCURSANT ES QUE APROBARON LA PRUEBA ESCRITA)	TITULOS UNIVER.	EXPER. INVEST.	EXP. DOC UNIVER.	EXP.CAR. DIR. ACAD.	EXP. PROF. NO DOC.	PROD. ACAD.	HOJA DE VIDA				TOTAL				
								CONCURSANTES: 1					DESCARTADOS: 6			
								CONCURSANTES: 1		DESCARTADOS: 6			PRUEBAS COMPLEMENTARIAS		TOTAL	
1	MEJIA SOTO EUTIMIO	198	0	15.9	0	0	80	PUN-TOS 50%	PRUEB ESCR.	CONOC.	A. PED.	C.L.EXT	PTOS	50%	100%	
								293.9	76	88.67	48	13	225.67	112.84	259.8	

**SELECCIONADO: MEJIA SOTO EUTIMIO**

2006

Febrero

09

Sesión del Comité de Evaluación: Día \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**FIJADO EN CARTELERA EL DÍA 09 De FEBRERO DE 2005 Y DESFIJADO DE CARTELERA EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 2005 A LAS 6:00 p.m.**

Los recursos deberán interponerse dentro de los cinco (5) días siguientes, los cuales se contarán a partir de la presente publicación, tal como lo establece el Decreto 01 de 1984 (código contencioso administrativo).

**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO  
OFICINA DE EVALUACION INSTITUCIONAL  
CONCURSO PARA PROVISION DE CARGOS DOCENTES**

RESOLUCION No. 0828 de Octubre 20 de 2005

FACULTAD : CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ÁREA : DE CONTROL

Puntajes obtenidos en su hoja de vida por los concursantes, según los factores de valoración considerados en el Decreto 1279 de 2002 (Artículo 38 del Acuerdo 049 de junio 22 de 1995), y en las pruebas complementarias en la siguiente convocatoria: "Un docente de tiempo completo"

**ASPIRANTES: 12**

**CONCURSANTES: 1**

**DESCARTADOS: 11**

No.	NOMBRES Y APELLIDOS (CONCURSANTES QUE)	TITULOS UNIVR.	EXPER. INVEST.	EXPER. DOC. UNIVERST.	EXPCAR. ACAD.	EXP. PROF. NO DOC.	PROD. ACAD.	HOJA DE VIDA				TOTAL				
								PUN-TOS	50%	PRUEB CONOC.	A. PED.		C.L. EXT	PTOS	50%	
1	HINCAPIE LÓPEZ FERNANDO	198	0	20	0	0	0	218	109	64	77.33	37.33	17	195.67	97.84	206.84

**SELECCIONADO: HINCAPIE LÓPEZ FERNANDO**

2006

09

Febrero

Sesión del Comité de Evaluación: Día \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**FIJADO EN CARTELERA EL DÍA 09 DE FEBRERO DE 2005 Y DESFIJADO DE CARTELERA EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 2005 A LAS 6:00 p.m.**

Los recursos deberán interponerse dentro de los cinco (5) días siguientes, los cuales se contarán a partir de la presente publicación, tal como lo establece el Decreto 01 de 1984 (código contencioso administrativo).

**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO  
OFICINA DE EVALUACION INSTITUCIONAL  
CONCURSO PARA PROVISION DE CARGOS DOCENTES**

RESOLUCION No. 0828 de Octubre 20 de 2005

FACULTAD : CIENCIAS BÁSICAS Y  
TECNOLOGÍAS

ÁREA : ELECTRÓNICA BÁSICA

Puntajes obtenidos en su hoja de vida por los concursantes, según los factores de valoración considerados en el Decreto 1279 de 2002 (Artículo 38 del Acuerdo 049

de junio 22 de 1995), y en las pruebas complementarias en la siguiente convocatoria: "Un docente de tiempo completo"

ASPIRANTES: 7 CONCURSANTES: 1 DESCARTADOS: 6

No.	NOMBRES Y APELLIDOS (CONCURSANTE S QUE APROBARON LA PRUEBA ESCRITA)	TITULOS UNIVER.	EXPER. INVEST.	EXPER. DOC UNIVERST.	EXP.CAR. DIR. ACAD.	EXP. PROF. NO DOC.	PROD. ACAD.	HOJA DE VIDA				PRUEBAS COMPLEMENTARIAS			
								PUN-TOS	50%	PRUEB ESCR.	CONOC.		A. PED.	C.L. EXT.	PTOS
1	BEJARANO JOSÉ BESTIER	198	0	20	0	0	30	248	124	60	92.67	43.67	33	229.34	114.67

SELECCIONADO: PADILLA BEJARANO JOSÉ BESTIER

09

Febrero

2006

200

Sesión del Comité de Evaluación: Día \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**FIJADO EN CARTELERA EL DÍA 09 DE FEBRERO DE 2005 Y DESFIJADO DE CARTELERA EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 2005 A LAS 6:00 p.m.**

Los recursos deberán interponerse dentro de los cinco (5) días siguientes, los cuales se contarán a partir de la presente publicación, tal como lo establece el Decreto 01 de 1984 (código contencioso administrativo).

**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO  
OFICINA DE EVALUACION INSTITUCIONAL  
CONCURSO PARA PROVISION DE CARGOS DOCENTES**

RESOLUCION No. 0828 de Octubre 20 de 2005

FACULTAD : CIENCIAS HUMANAS Y  
BELLAS ARTES  
ÁREA : MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Puntajes obtenidos en su hoja de vida por los concursantes, según los factores de valoración considerados en el Decreto 1279 de 2002 (Artículo 38 del Acuerdo 049 de junio 22 de 1995), y en las pruebas complementarias en la siguiente convocatoria: "Un docente de tiempo completo"

**ASPIRANTES: 8**

**CONCURSANTES: 2**

**DESCARTADOS: 6**

No.	NOMBRES Y APELLIDOS (CONCURSANTES QUE APROBARON LA PRUEBA ESCRITA)	TITULOS UNIVER.	EXPER. INVEST.	EXPER. DOC UNIVERST.	EXP. CAR. DIR. ACAD.	EXP. PROF. ACAD.	PROD. ACAD.	HOJA DE VIDA					TOTAL			
								PUN-TOS	50%	PRUEB COMPLEMENTARIAS	CONOC.	A. PED.		C.L. EXT.	PTOS	100%
1	LEAL LARRARTE SANDRA ADRIANA	198	0	8	0	0	0	206	103	76	63.33	43	29	211.33	105.67	208.67
2	MARTINEZ ROAMAR GERARDO	198	0	20	0	0	15	233	116.5	64	74	34	11	183	91.5	208

**SELECCIONADO: LEAL LARRARTE SANDRA ADRIANA**



No.	NOMBRES Y APELLIDOS (CONCURSANTE S QUE APROBARON LA PRUEBA ESCRITA)	TITULOS UNIVER.	EXPER. INVEST.	EXPER. DOC. UNIVERST.	EXPER. CAR. DIR. ACAD.	EXP. PROF. NO DOC.	PROD. ACAD.	HOJA DE VIDA		PRUEBAS COMPLEMENTARIAS						TOTAL
								PUN-	50%	PRUEB ESCR.	CONOC.	A. PED.	C.L. EXT.	PTOS	50%	
1	CARDONA OLARTE PEDRO PABLO	298	0	1.68	0	0	12	311.68	155.84	60	53.33	42.67	35	191	95.5	251.34
2	MOLINA RICO LIGIA JANNETH	218	0	20	0	0	0	238	119	88	93.33	42.67	35	259	129.5	248.5

SELECCIONADO: CARDONA OLARTE PEDRO PABLO  
09 Febrero

2006

Sesión del Comité de Evaluación: Día \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

**FIJADO EN CARTELERA EL DÍA 09 DE FEBRERO DE 2005 Y DESFIJADO DE CARTELERA EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 2005 A LAS 6:00 p.m.**

Los recursos deberán interponerse dentro de los cinco (5) días siguientes, los cuales se contarán a partir de la presente publicación, tal como lo establece el Decreto 01 de 1984 (código contencioso administrativo).

## DISEÑO MUESTRAL

**Universo:** Compuesto por todos los miembros del Consejo de Facultad, de la Facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío.

**Muestra:** Conformada por la totalidad de los nueve miembros del consejo de Facultad de la Facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío.

Miembros del Consejo de Facultad	
1. Decano Facultad de Ciencias Económicas y	Doctor Gustavo Mora Roa
2. Director Programa de Contaduría Pública Diurno	Doctor James Ramírez Lozano
3. Director Programa de Contaduría Pública Nocturno	Doctor Carlos Iván Correa
4. Director Programa de Administración Financiera	Doctor Jorge Humberto Ramírez
5. Director Programa de Administración de Negocios	Doctor Hernán Hoyos Walteros
6. Representante de los Profesores	Doctor Einer Gómez Arismendy
7. Representante de los Estudiantes	Estudiante Nelson torres
8. Representante de los Egresados	Martha Lucia Mejía
9. Representante ante el Comité Central de Investigaciones	Doctor Rubén Darío Ángel
<b>FUENTE:</b> Elaboración propia.	

Previo al trabajo de campo, se diseñaron las encuestas a ser aplicadas a los miembros del Consejo de Facultad, las cuales fueron revisadas por el asesor del trabajo de grado, Doctor Carlos Iván Correa Valencia y varios expertos en el tema.

<b>UNIVERSIDAD DE MANIZALES</b>		
<b>MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>LINEA DE INVESTIGACION: GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>Investigación:</b>		
Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica. Caso: Programa de contaduría pública diurno, Universidad del Quindío.		
<b>Objetivo de la encuesta:</b>		
1. Conocer el cumplimiento de las actuales políticas de contratación docente en el contexto de la normatividad y de la calidad de la práctica pedagógica en el programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío.		
2. Analizar la pertinencia de los requisitos exigidos para la vinculación del personal docente al programa de contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío.		
<b>Entrevistados:</b>		
Miembros del Consejo de Facultad.		
<b>Instrucciones para el diligenciamiento de la encuesta:</b>		
Cada pregunta tiene dos opciones de respuesta, debe responder solo una opción, poniendo una X en la casilla, teniendo en cuenta los siguientes significados:		
1: Si		
2: No		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Existen políticas y requisitos para la vinculación de todo tipo de docentes en el programa de contaduría pública diurna de la Universidad del Quindío?		
2. ¿Son conocidas por todos los interesados las exigencias para la vinculación de todo tipo de docentes en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.?		
3. ¿Se cumplen las políticas y requisitos para la vinculación de todo tipo de docentes en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.?		
4. ¿Son revisados los procesos de selección y vinculación de todos los docentes del programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío por un órgano de control?		
5. ¿El consejo curricular efectúa un análisis y determina los perfiles para la vinculación de todo tipo de docentes en el programa de contaduría pública diurno de la Universidad del Quindío.?		
6. ¿Los requisitos exigidos para la vinculación de todo tipo de docentes en el programa de contaduría pública diurno son pertinentes y están acordes con la labor docente a desarrollar?		
<b>FUENTE:</b> Construcción propia.		

Para el análisis de los objetivos uno y dos, la variable independiente, se operacionalizo de la siguiente forma:

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	PROPIEDADES INDICADORES	DEFINICIONES OPERACIONALES
<p>♦ VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Sistema de vinculación docente en la Universidad del Quindío</p>	<p>♦ El sistema de vinculación, se inicia con el proceso de selección de docentes los cuales deben cumplir con unos requisitos mínimos, se someten a pruebas determinadas por la ley y las normas internas, para luego iniciar el proceso de vinculación de acuerdo a los preceptos legales.</p>	<p>♦ Proceso de selección.</p> <p>♦ Proceso de vinculación</p>	<p>♦ Existencia de políticas y requisitos y conocimiento de los mismos.</p> <p>♦ Cumplimiento y revisión de los requisitos de selección.</p> <p>♦ Análisis del proceso de vinculación y pertinencia de los requisitos con las labores a desarrollar.</p>	<p>♦ Análisis de las respuestas para determinar la existencia y cumplimiento de políticas de vinculación, el conocimiento de las mismas, su revisión, análisis de perfiles y la pertinencia de los perfiles de los docentes vinculados. Se efectuaran preguntas estructuradas en una ficha técnica dirigida al los miembros del Consejo de Facultad.</p>

**FUENTE:** Construcción propia.

**Recolección de datos:** La reglamentación para la vinculación al programa de contaduría pública diurna de docentes de planta, ocasionales de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos, se bajo directamente de la página Web de la Universidad del Quindío por parte del aspirante a Magíster y fue verificada su vigencia en la oficina de asuntos docentes y en la decanatura de la facultad de ciencias económicas y administrativas.

**Trabajo de campo:** El trabajo de campo se realizo por parte del aspirante a magíster, quien una vez avaladas las encuestas por parte de expertos y efectuada una prueba piloto, se apoyo en dos estudiantes del programa de contaduría pública diurno para aplicar la prueba.

## ANEXOS 2. TRABAJO DE CAMPO SOBRE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y MINIMIZACIÓN DE LOS MISMOS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN.

---

---

### OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

#### Objetivo General

**A**nalizar los riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica. Caso: Programa de Contaduría Pública Diurno Universidad del Quindío.

#### Objetivos Específicos

3. Identificar los riesgos que se presentan con el sistema de vinculación docente, he inciden en la calidad de la práctica pedagógica en el programa de Contaduría Pública de la universidad del Quindío.
4. Conocer si la administración del talento humano de la Universidad del Quindío está abordando y minimizando los riesgos que se presentan en la práctica pedagógica de los docentes vinculados al programa de Contaduría Pública Diurno.

Para el estudio de estos dos objetivos se encuestaron todos los docentes, los cuales se relacionan en el siguiente cuadro:

<b>Docentes del Programa de Contaduría Pública Diurno</b>		
	<b>Nombre del Docente</b>	<b>Asignatura</b>
1	Mejía Luz Amparo	Auditoria de sistemas
2	Sánchez Sánchez Luz Mery	Contabilidad de Activos
3	Restrepo Sánchez Fabiola	Costos
4	López Lina María	Contabilidad de Patrimonio
5	Mejía Soto Eutimio	Teoría contable
6	Ceballos Olga Inés	Estadística y Cálculo
7	Márquez Jaramillo Luz María	Análisis Financiero
8	Roa Roosvelt	Contabilidad Pública
9	Angel Rubén Darío	Administración
10	Gutiérrez Giraldo Luz Helena	Economía de Empresas
11	Gómez Oliverio	Sociología Política
12	Gómez Arismendy Einer	Tributaria
13	Ríos Calvo Carlos Augusto	Matemáticas Financieras
14	Ramiro Parra Hernández	Administración financiera
15	Hincapié López Fernando	Auditoria de Gestión
16	Calderón Darío Miguel	Laboratorio Contable
17	Martínez Edilberto	Laboratorio Contable
18	Cataño Castro Franklin	Matemáticas y sistemas
19	Botero G Gloria Patricia	Contabilidad de Pasivos
20	Romero Miriam	Derecho Comercial
21	Serrato Lucero	Fundamentos de contabilidad
22	Rivera Carlos Alberto	Economía Monetaria y Teoría Monetaria
23	Vergara Oscar	Fundamentos de Economía
24	Díaz María Constanza	Fundamentos de contabilidad
25	Guapacha Gómez Marleny	Laboratorio Contable
26	Londoño Londoño Ligia	Auditoria y Control y auditoria financiera
27	Mora Roa Gustavo	Finanzas Públicas
28	Arcila Jaramillo Ever	Macroeconomía y finanzas Públicas
29	Gómez Laserna Delio	Gestión del Talento Humano
30	Jiménez Pérez Luz Libia	Costos
31	García Jesús Ernesto	Metodología de la Investigación y proyectos
32	Arango Medina Deicy	Práctica Empresarial
33	Fajardo Constanza Loreth	Tributaria
34	Iriarte M Antonio	Formulación y evaluación de Proyectos
35	Botero Juan José	Comercio Exterior y Legislación Laboral
36	Vargas T Libardo Carlos	Sistemas
37	Donéys Omar Alberto	Matemáticas Financieras
38	Aguirre Barlaham	Teoría Monetaria y Macroeconomía
39	Bedoya Faber	Ética
40	Jaimés Alba Jesús Eliécer	Administración
41	Segura García Nillerieith	Derecho Administrativo
42	Sierra María del Pilar	Contabilidad de Agencias y sucursales
43	Trejos Beatriz Helena	Derecho Laboral colectivo
<b>FUENTE:</b> Construcción propia.		

A los docentes antes relacionados se le aplicaron las siguientes encuestas:

UNIVERSIDAD DE MANIZALES MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO LINEA DE INVESTIGACION: GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO			
<b>Investigación:</b>			
Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica. Caso: Programa de			
<b>Objetivo de la encuesta:</b>			
2. Identificar los riesgos que se presentan con el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica			
3. Conocer si la administración del talento humano de la Universidad del Quindío está abordando y minimizando			
<b>Entrevistado:</b>			
Docentes del programa de contaduría pública diurno			
<b>2.</b> De los riesgos señalados en la pregunta uno como aplicables, defina su impacto como Alto(3), Medio(2) o Bajo(1). Los que no son aplicables déjenlos en blanco.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
a. Investigación			
b. Capacitación			
c. Incentivos			
d. Predominio de la cátedra			
e. Bienestar social			
f. Desmotivación			
g. Desactualización			
h. Medios tecnológicos			
i. Normativa legal			
j. Aspectos Políticos			
k. Factores Económicos y sociales			
l. Proyección social			
m. Mundialización de la información			
n. Excesivo profesionalismo			
o. Mercantilismo educativo			
P. Edad			
Cada pregunta tiene dos opciones de respuesta, debe responder solo una opción, poniendo una X en la casilla, teniendo en cuenta los siguientes significados:			
1: Si			
2: No			
PREGUNTAS	SI	NO	
<b>3.</b> ¿Conocen los administradores del talento humano cuales son los riesgos que pueden afectar las prácticas pedagógicas del docente vinculado al programa de contaduría pública diurno?			
<b>4.</b> ¿Los administradores del talento humano toman acciones para minimizar los riesgos que afectan las prácticas pedagógicas de los docentes del programa de contaduría pública diurno?			
<b>5.</b> ¿Existe un modelo de medición de los riesgos que afectan la práctica pedagógica de los docentes?			
<b>6.</b> ¿Se miden periódicamente los riesgos que afectan la práctica pedagógica de los docentes?			
<b>7.</b> ¿Se mitigan los riesgos que afectan las prácticas pedagógicas por parte de los administradores?			
<b>8.</b> ¿Los administradores del talento humano tienen elaborados planes para mitigar los riesgos que afectan las prácticas pedagógicas?			
<b>9.</b> ¿Se cumplen los planes para mitigar los riesgos que afectan las prácticas pedagógicas?			
<b>FUENTE:</b> Construcción propia.			

## **DISEÑO MUESTRAL**

**Universo:** Compuesto por todos los docentes del programa de contaduría pública diurno, de la Facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío.

**Muestra:** Conformada por la totalidad de los cuarenta y tres docentes del programa de contaduría pública diurna de Facultad de la Facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío, vinculados hasta el mes de diciembre de 2005.

**Recolección de datos:** Para la recolección de datos se obtuvo el listado de los profesores, las asignaturas que imparten, los horarios de clase, la fecha y hora en que permanecen en la sala de profesores, la dirección de oficina y teléfonos, con esta información se pidió cita previa para la aplicación de la encuesta.

**Trabajo de campo:** El trabajo de campo se realizo por parte del aspirante a magíster, quien una vez avaladas las encuestas por parte de expertos y efectuada una prueba piloto, se apoyo en dos estudiantes del programa de contaduría pública diurno para aplicar la prueba, la cual fue explicada en forma detallada a los encuestados, para que se les facilitará la respuesta y no se les presentará ninguna duda.

Para el análisis de los objetivos tres y cuatro, la variable dependiente, se operacionalizo de la siguiente forma:

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	PROPIEDADES INDICADORES	DEFINICIONES OPERACIONALES
<p>♦ VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica.</p>	<p>♦ Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un hecho que pueda afectar el desempeño eficiente del docente y el cual es inherente a su desempeño.</p> <p>♦ La administración de riesgos es un proceso efectuado por el Consejo Superior, la administración y otro personal de la universidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la universidad, y para administrar riesgos que se encuentran dentro de su afectación, para proveer seguridad en relación con el logro de los objetivos.</p>	<p>♦ Internos</p> <p>♦ Externos</p>	<p>♦ investigación.</p> <p>♦ Capacitación.</p> <p>♦ Incentivos.</p> <p>♦ Predominio de la cátedra.</p> <p>♦ Bienestar social.</p> <p>♦ Desmotivación.</p> <p>♦ Desactualización.</p> <p>♦ Medios tecnológicos.</p> <p>♦ Normativa legal.</p> <p>♦ Aspectos políticos.</p> <p>♦ Factores Económicos y sociales.</p> <p>♦ Proyección social.</p> <p>♦ Mundialización de la información.</p> <p>♦ Excesivo profesionalismo.</p> <p>♦ Mercantilismo educativo.</p> <p>♦ Edad</p>	<p>♦ Análisis de respuesta de cuestionarios dirigidos profesores del Programa de contaduría diurna, para medir el desempeño docente y los riesgos que de éste se producen.</p>
<b>FUENTE:</b> Construcción propia.				

## 5.9 Tabulación de las encuestas

### A) Aspectos metodológicos

Los datos recogidos mediante las encuestas se aplicaron en diciembre de 2005 y se organizaron en cuadros de frecuencias y en el caso de los factores de riesgo se calculó un promedio ponderado para cada uno considerando la siguiente valoración cualitativa: riesgo alto (3), riesgo medio (2), riesgo bajo (1) y riesgo nulo (0). El riesgo nulo se refiere a aquel factor que no es considerado como riesgo por la población encuestada. La información se procesó con el software Statistix 7.0.

### B) Resultados

#### 1. Análisis de las encuestas hechas a los miembros del consejo de facultad

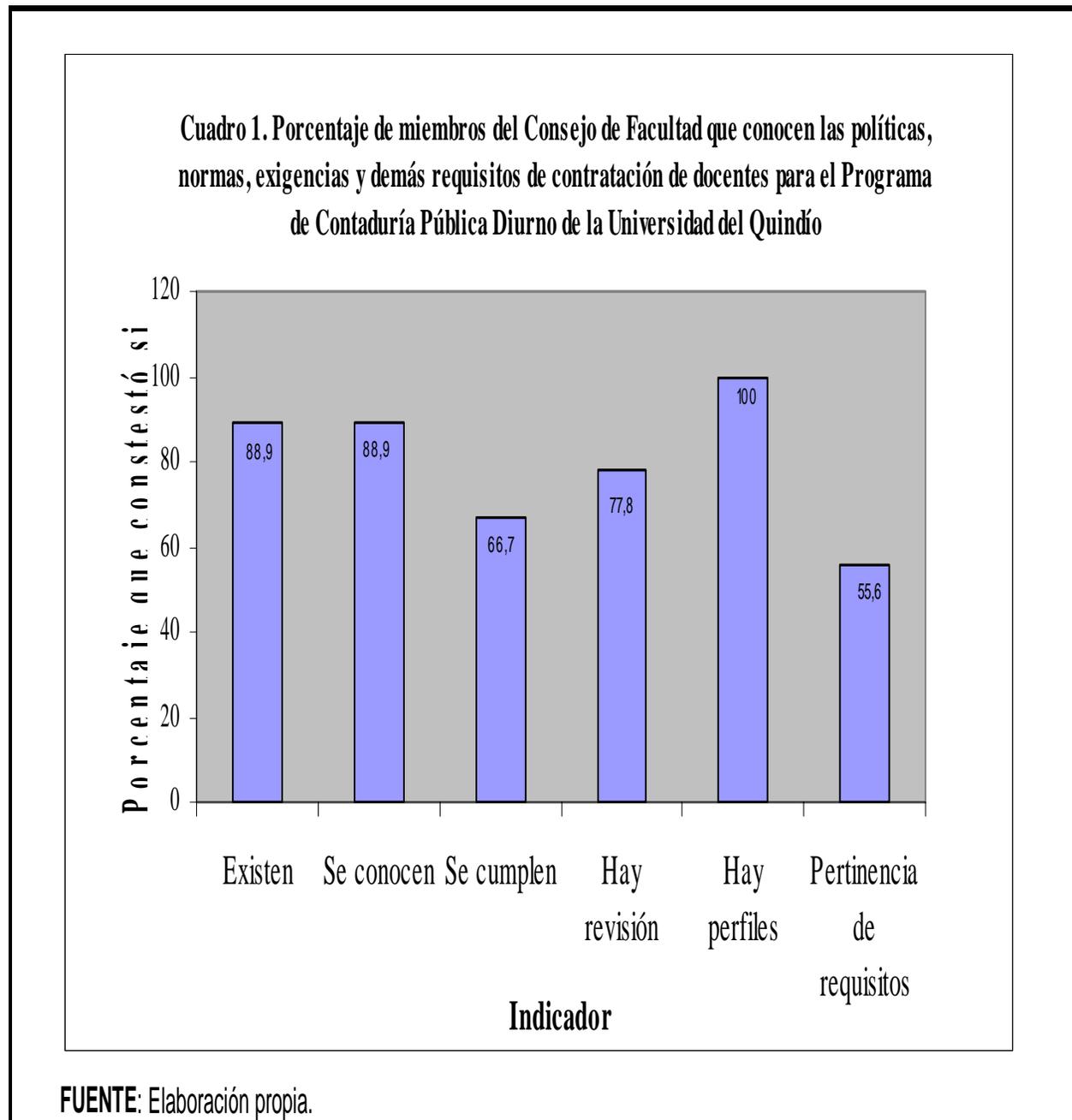
**Cuadro 1.** Distribución de frecuencias de los miembros del Consejo de Facultad según su conocimiento de las políticas, normas, exigencias y demás requisitos de contratación de docentes para el Programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío, y valoración de tales indicadores. Los datos se obtuvieron de 9 encuestas que corresponden a la población objeto de estudio.

CUADRO 1						
Indicador	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de calificación	Concepto
	Si	No	Si	No		
¿Existen políticas y requisitos para la vinculación de docentes en el Programa?	8	1	88.9	11.1	1.11	Si
¿Las políticas y requisitos son conocidas por todos los interesados?	8	1	88.9	11.1	1.11	Si
¿Se cumplen las políticas y requisitos?	6	3	66.7	33.3	1.33	Si
¿Hay revisión de los procesos de selección y vinculación?	7	2	77.8	22.2	1.22	Si
¿El Consejo Curricular determina los perfiles para la vinculación de docentes?	9	0	100	0	1	Si
¿Los requisitos para vinculación de docentes son pertinentes?	5	4	55.6	44.4	1.44	Si

**FUENTE:** Elaboración propia.

Del Cuadro 1 se deduce que un alto porcentaje (44.4 %) de miembros del Consejo de Facultad no considera pertinentes los requisitos para la vinculación de docentes, además el 33.3 % considera que no se cumplen las políticas y requisitos de contratación y el 22.2 % manifiesta que no hay revisión de los procesos de selección y vinculación de docentes. En la Figura 1 y en el Cuadro 1 se observa que la mayoría de miembros del Consejo de Facultad (88.9%) manifiesta que si hay políticas y requisitos para la vinculación de docentes y que, además, las conocen (88.9%). De acuerdo con el promedio ponderado de calificación de cada indicador (1 para si, 2 para no) se puede afirmar que los miembros del Consejo de Facultad conocen las políticas, los requisitos y el

cumplimiento de los mismos en la contratación de docentes para el Programa de Contaduría Diurno.



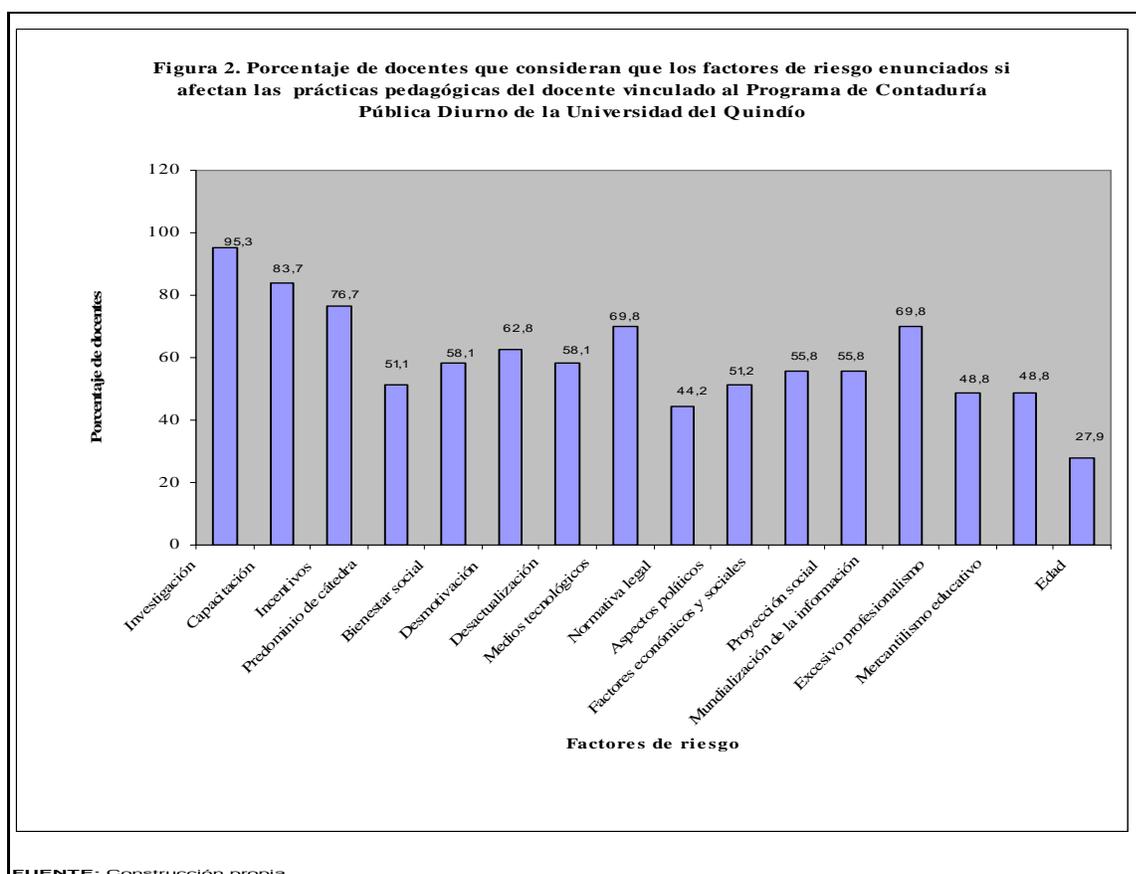
## 2. Análisis de las encuestas hechas a los docentes del programa de Contaduría Pública Diurna

**Cuadro 2.** Distribución de docentes según la calificación y la valoración promedio de cada uno de los riesgos que afectan la calidad de la práctica pedagógica de los docentes del Programa de Contaduría Pública Diurna de la Universidad del Quindío. Los datos se obtuvieron de 43 encuestas.

CUADRO 2						
Factores de riesgo	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de	Categ. del riesgo
	Aplica	No Aplica	Aplica	No Aplica		
Investigación	41	2	95.3	4.7	24.419	Alto
Capacitación	36	7	83.7	16.3	19.767	Medio
Incentivos	33	10	76.7	23.3	16.047	Medio
Predominio de cátedra	22	21	51.1	48.9	11.860	Bajo
Bienestar social	25	18	58.1	41.9	10.930	Bajo
Desmotivación	27	16	62.8	37.2	14.651	Bajo
Desactualización	25	18	58.1	41.9	14.884	Bajo
Medios tecnológicos	30	13	69.8	30.2	16.047	Medio
Normativa legal	19	24	44.2	55.8	0.8837	Bajo
Aspectos políticos	22	21	51.2	48.8	10.698	Bajo
Factores económicos y sociales	24	19	55.8	44.2	11.628	Bajo
Proyección social	24	19	55.8	44.2	12.326	Bajo
Mundialización de la información	30	13	69.8	30.2	16.512	Medio
Excesivo profesionalismo	21	22	48.8	51.2	11.163	Bajo
Mercantilismo educativo	21	22	48.8	51.2	0.9767	Bajo
Edad	12	31	27.9	72.1	0.4884	Bajo

**FUENTE:** Elaboración propia.

De acuerdo con el Cuadro 2 y la Figura 2, entre los factores de riesgo que afectan la calidad pedagógica la investigación es el principal riesgo según el 95.3 % de los docentes, además fue calificada como un riesgo alto (2.4419); la capacitación, los incentivos, los medios tecnológicos y la mundialización de la información son factores importantes y fueron calificados como riesgo medio por un alto porcentaje de docentes (83.7, 76.7, 69.8 y 69.8 % respectivamente); la edad sólo fue considerada como riesgo por el 27.9 % de los docentes y se calificó con un nivel muy bajo (0.4884); mientras que los demás factores fueron considerados como riesgo por un porcentaje de docentes que oscila entre el 44 % y el 62 % y su calificación fue de riesgo bajo.



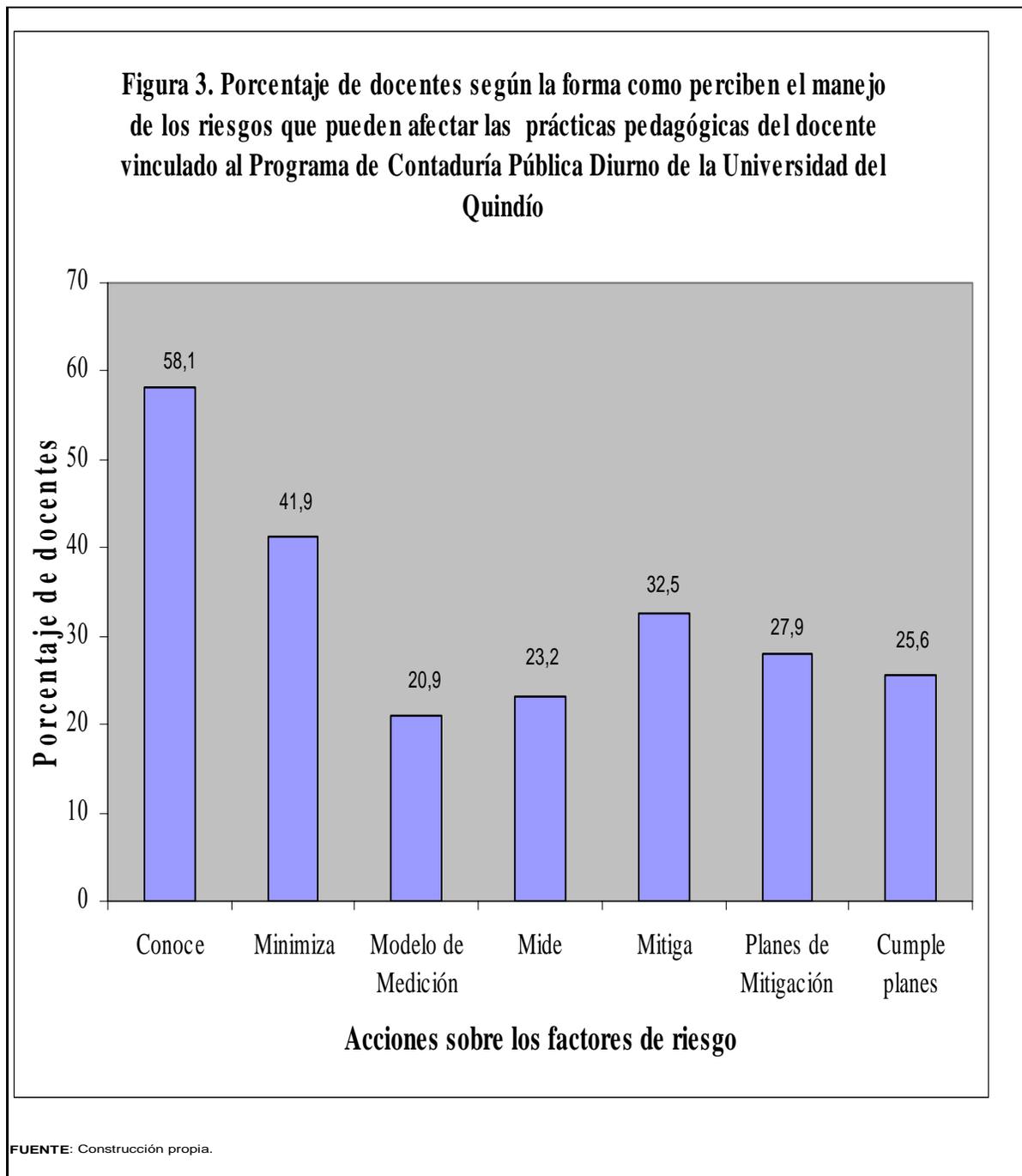
**Cuadro 3.** Distribución de frecuencias de docentes según la forma como perciben el manejo de los riesgos que pueden afectar las prácticas pedagógicas del docente vinculado al Programa de Contaduría Pública Diurno de la Universidad del Quindío. Los datos se obtuvieron de 43 encuestas.

CUADRO 3						
Indicador	Frecuencia absoluta		Porcentaje		Promedio ponderado de calificación	Concepto
	Si	No	Si	No		
¿Los administradores conocen cuáles son los riesgos que pueden afectar las prácticas pedagógicas?	25	18	58.1	41.9	1.42	Si
¿Los administradores toman acciones para minimizar los riesgos?	18	25	41.9	58.1	1.58	No
¿Existe en el programa un modelo de medición de riesgos?	9	34	20.9	79.1	1.79	No
¿Hay medición periódica de los riesgos?	10	33	23.2	76.8	1.77	No
¿Se mitigan los riesgos?	14	29	32.5	67.5	1.67	No
¿Los administradores tienen planes para mitigar los riesgos?	12	31	27.9	72.1	1.72	No
¿Se cumplen los planes de mitigación de riesgos?	11	32	25.6	74.4	1.74	No

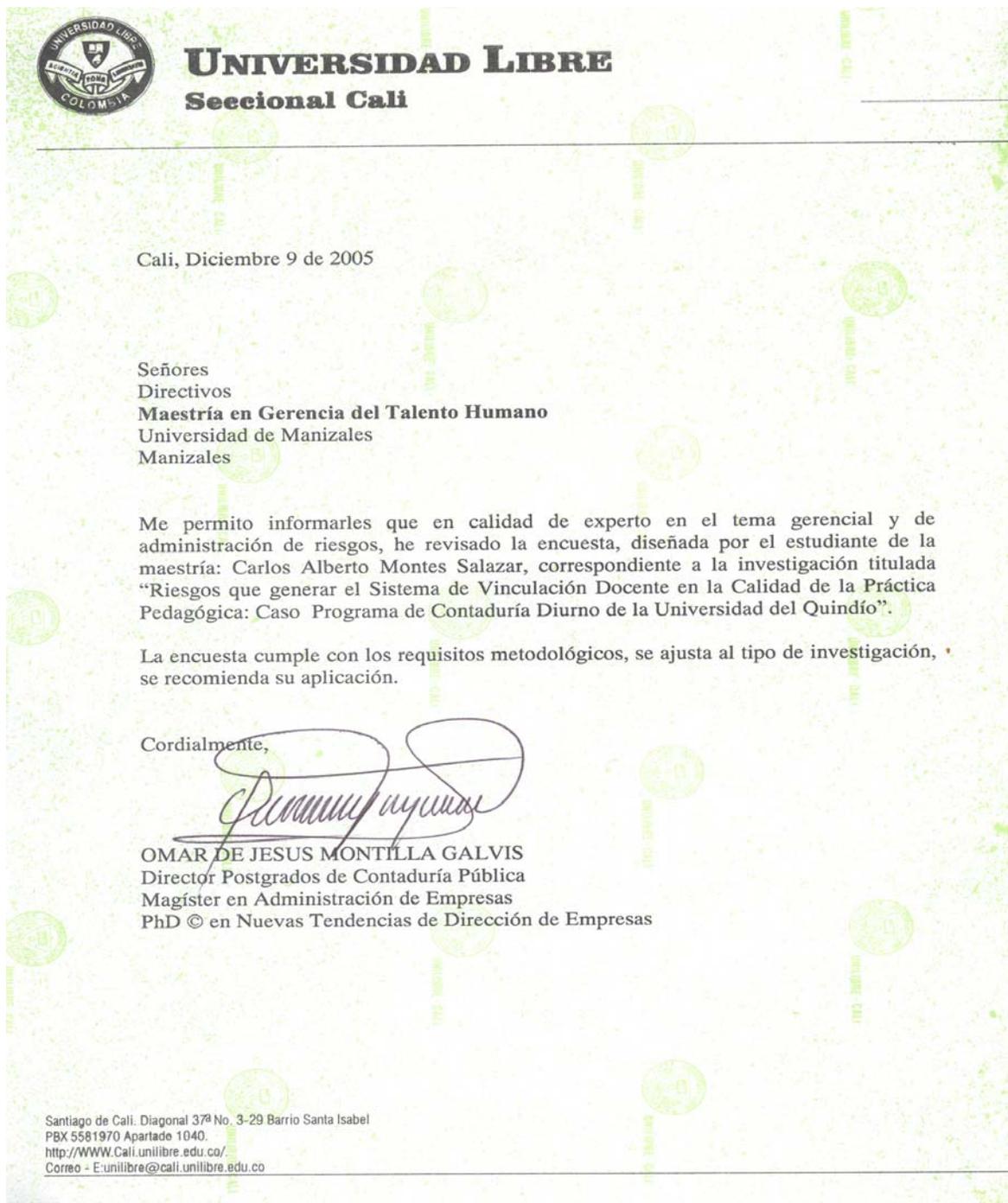
FUENTE: Elaboración propia.

En Cuadro 3 y en la Figura 3 se observa que la mayoría de docentes considera que aunque los administradores del talento humano conocen los riesgos (58.1%) que afectan la práctica pedagógica de los docentes, éstos no toman acciones para minimizar los riesgos (41.9 %), no existe en el programa un modelo de medición ni se miden los riesgos periódicamente (20.9 y 79.1 % respectivamente) y, no existen planes para mitigar ni se mitigan los riesgos (27.9 y 72.1 % respectivamente). De acuerdo con el promedio ponderado de calificación (1 para Si y 2 para No), los docentes consideran que los administradores si conocen cuáles son los riesgos que pueden afectar la

práctica pedagógica, pero no hay programa de medición ni se miden los riesgos, tampoco se toman acciones al respecto.



## **5.10 Certificación de expertos avalando la encuesta efectuada**



 **UNIVERSIDAD LIBRE**  
**Seccional Cali**

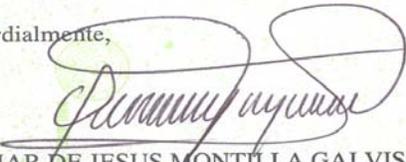
Cali, Diciembre 9 de 2005

Señores  
Directivos  
**Maestría en Gerencia del Talento Humano**  
Universidad de Manizales  
Manizales

Me permito informarles que en calidad de experto en el tema gerencial y de administración de riesgos, he revisado la encuesta, diseñada por el estudiante de la maestría: Carlos Alberto Montes Salazar, correspondiente a la investigación titulada "Riesgos que generar el Sistema de Vinculación Docente en la Calidad de la Práctica Pedagógica: Caso Programa de Contaduría Diurno de la Universidad del Quindío".

La encuesta cumple con los requisitos metodológicos, se ajusta al tipo de investigación, se recomienda su aplicación.

Cordialmente,



OMAR DE JESUS MONTILLA GALVIS  
Director Postgrados de Contaduría Pública  
Magíster en Administración de Empresas  
PhD © en Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas

Santiago de Cali. Diagonal 37ª No. 3-29 Barrio Santa Isabel  
PBX 5581970 Apartado 1040.  
<http://WWW.Cali.unilibre.edu.co/>  
Correo - E:unilibre@cali.unilibre.edu.co

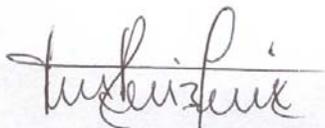


UNIVERSIDAD  
DEL QUINDÍO

### CERTIFICACIÓN

Por medio del presente certifico que la encuesta diseñada por el Contador Público CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR, cumple con todos los parámetros técnicos y metodológicos establecidos para la implementación y posterior proceso de análisis, dentro del trabajo de investigación denominado “Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica, caso Programa de Contaduría Pública Universidad del Quindío”.

Se firma en Armenia a los 12 días del mes de diciembre de 2005.



**Magr. JAMES RAMÍREZ LOZANO**

**Director Programa Contaduría Diurna**

Teléfonos 7460142 – 3103965574

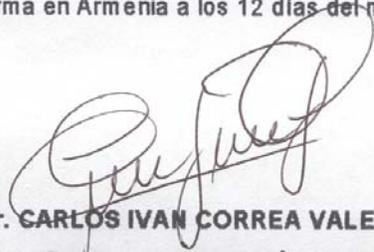


UNIVERSIDAD  
DEL QUINDÍO

### CERTIFICACIÓN

Por medio del presente, y en calidad de Asesor del trabajo de investigación denominado **“Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica, caso Programa de Contaduría Pública Universidad del Quindío”**, certifico que la encuesta diseñada por el Contador Público CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR, cumple con todos los parámetros técnicos y metodológicos establecidos para su implementación y posterior proceso de análisis.

Se firma en Armenia a los 12 días del mes de diciembre de 2005.



**Magr. CARLOS IVAN CORREA VALENCIA**  
Director Programa Contaduría Nocturna  
Teléfonos 3006205450 - 7493219

### CERTIFICACIÓN

Por medio del presente certifico que la encuesta diseñada por el Contador Público CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR, cumple con todos los parámetros técnicos y metodológicos establecidos para la implementación y posterior proceso de análisis, dentro del trabajo de investigación denominado "Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica, caso Programa de Contaduría Pública Universidad del Quindío".

Se firma en Armenia a los 12 días del mes de diciembre de 2005.

*Olga Inés Ceballos R.*  
Magr. **OLGA INES CEBALLOS RINCÓN**  
Teléfonos 7460142 – 3113175419

Armenia, 16 de diciembre de 2005

Señores  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
Universidad de Manizales

Mediante la presente certifico que las encuestas incluidas en la investigación "*Riesgos que genera el sistema de vinculación docente en la calidad de la práctica pedagógica. Caso: programa de Contaduría Pública Diurno. Universidad del Quindío*" se ajustan a los criterios técnicos para los cuales fueron diseñadas. Así mismo, certifico que el tratamiento dado a los datos recolectados mediante dichas encuestas se ajusta a los procedimientos estadísticos universales que se utilizan para tales efectos y describen adecuadamente las variables de interés en la investigación mencionada.

Para constancia se firma a los 16 días del mes de diciembre de 2005.

*Jorge E. García L.*  
JORGE ENRIQUE GARCÍA LÓPEZ  
Catedrático de Bioestadística Universidad del Quindío  
Aspirante al título de Magíster en Biomatemáticas  
Tel. 7409086  
Correo: [chuferal@telesat.com.co](mailto:chuferal@telesat.com.co)

**BIBLIOGRAFÍA**

**BIBLIOGRAFÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN  
DESARROLLADA**

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

---

ARAPE, Jesús. “Programa de Prospectiva Tecnológica. Manual de Metodologías”. Tomo I: Marco teórico-conceptual. ONUDI, 2000.

AUDITE 2.2. Contraloría General de La Republica.

ABT, Clark C. *Auditoria social para la gerencia*, editorial diana, edición 1981.

ANAYA SANCHEZ. Carlos Enrique, *Auditoria administrativa*, ediciones contables y administrativas, edición 1980.

Ansoff. H. Igor, *Estrategias de diversificación*, revista de Harvard Deusto Business Review, 1976.

BARBOSA CARDONA, Octavio, *Control y eficacia de la gestión pública*, unidad de publicaciones de la ESAP, edición 1997.

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio, *Indicadores de gestión*, editorial 3R. Edición 1998.

BRIMSON, James A, *Contabilidad por actividades*, editorial alfaomega, edición 1997.

BORRERO CABAL, Alfonso. .SJ. “Administración Universitaria” Colección Simposio Permanente sobre la Universidad. Conferencia XXI. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá 2004.

BURBANO, Jorge E. *Auditoria de personal*, editorial ecoe ediciones y Universidad del Valle, edición 1995.

CERTO, Samuel, PETERS, Paul, *Administración moderna*, editorial pearson educación, Colombia, octava edición, 2001.

CIFUENTES MADRID, Jairo H. “Cultura de la Acción Planificada en la Universidad. Elementos para su Construcción”. Colección Simposio Permanente sobre la Universidad. Conferencia XXVIII. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá 2003.

CONSTITUCION POLITICA COLOMBIANA, Artículos 4, 13, 67 y 69.

CORPORACION, Alma Mater. ICFES. “Diagnóstico Institucional Universidades Publicas del Eje Cafetero”. Manizales. 2001.

CHARRY RODRIGUEZ, Jorge Alirio. *El control interno y los principios de la evaluación de la gestión en las entidades del estado*, editorial biblioteca Jurídica Dike, edición 1998.

CHARRY RODRIGUEZ. Jorge Alirio. *Los indicadores de gestión y resultados en las entidades del estado*, editorial biblioteca jurídica dike, edición 1996.

CHANLAT, Alain, *Ciencias sociales y administración del hombre como protagonista de las ciencias sociales y administración*, material entregado en la Maestría Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales, 2005.

D"ARCY, Stephen. "Enterprise Risk Management". Forthcoming in the journal of Risk Management of Korea. Volumen 12 number 1 (tomado de: <http://WWW.cba.vive.edu:80/>).

DAVID, F. Gerencia Estratégica, editorial Kairus, 1994.

DIAZ GONZALEZ, TANIA. Autonomía universitaria, ediciones Universidad de Navarra, Pamplona 1974.

DECRETO 1537 de 2001.

DECRETO 1279 de 2002.

DECRETO 1599 de 2005.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, <http://WWW.dafp.gov.co/>

DRUKER, Peter F. "Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI" Editorial Norma, 1989.

ECHARRI, José Miguel. Ponencia presentada en la Primera Conferencia Española de Prospectiva. Universidad de Alicante. 19 de Diciembre de 2002.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. La Gerencia del Riesgo y el Nuevo Enfoque de Control Interno planteado por el COSO. Memoria Conferencia. 2004.

EURORA. *El Control de las finanzas públicas regionales, un estudio comparativo*, editado por la organización europea de las instituciones regionales de control externo del sector público, edición 1996.

FEDERACION INTERNACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS, IFAC,  
<http://WWW.cea.ifac.es/>

FLEITMAN, Jack. *Evaluación Integral*, editorial Mc Graw Hill, edición 1994.

GARCIA SERNA, Oscar León, Administración financiera, editorial prensa moderna editores, edición 1999.

GAVIRIA CORREA, Gonzalo. *El Control Interno*, edición biblioteca jurídica dike, edición 1994.

GRAIG, Michael y BACKER, Philippe, Auditoria de gestión, editorial canon, edición 1994.

GRACIA, Edgar. Confianza y riesgo. En: La confianza, Un valor para crecer. Universidad de Manizales.

GODET, Michel. “De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia”, Marcombo. Barcelona 1993.

GOODSTEIN, Leonardo D, NOTAN, Timothy M y PFEYFFER J, William. “Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá 2001.

GUBMAN, Eduard L. El talento humano como solución. Mc Graw-Hill. 2000.

HERNANDEZ C, Gregorio. Lo estratégico y lo humano de la dirección de las personas. Revista Pensamiento & Gestión. Julio 2004.

ICONTEC. *Norma técnica Colombiana 5254 sobre administración de riesgos*, edición 2004.

ICFES, FIDES. Estudio realizado sobre la calidad en los programas de contaduría pública en Colombia, 2001 y 2003.

HILL, Charles W.L y JONES, Gareth R. “Administración Estratégica” Mc Graw Hill. Tercera edición 1997.

KAPLAN, Robert S y NORTON. David P, Como utilizar el cuadro de mando integral, editorial gestión 2000, edición 2001.

KAPLAN, Robert S y NORTON. David P, cuadro de mando integral, the balanced scorecard, editorial gestión 2000, edición 2000.

LEONARD, P William, Auditoria administrativa, editorial diana, edición 1981.

LEY 30 de 1992

LEY 42 de 1993.

LEY 80 de 1993.

LEY 87 de 1993.

LEY 142 de 1994.

LORINO, Philippe. *El control de gestión estratégico*, editorial alfaomega, edición 1996.

MALLO, Carlos y MERLO, José. *Control de gestión y control presupuestario*, editorial Mc Graw Hill, edición 1995.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. *Control interno, informe COSO*, ecoe ediciones, cuarta edición 2005.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto y CANTES S, Sandra Yolita. *Auditoria del control interno*, ecoe ediciones, primera edición 2005.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. *Aseguramiento de la información, estructura conceptual de la auditoria; de la revisión al aseguramiento*, Universidad Javeriana – segunda edición 2002.

MARTINEZ VILLEGAS, Fabián, *El contador público y la auditoria administrativa*, Editorial PAC, edición 1993.

MERA, Daniel (coordinador). *Contraloría General de la República “Examen a la Educación Superior. Presupuesto Eficiencia Relativa, Equidad Social y Gubernalidad*. Editorial Alfa Omega Colombiana S.A. Bogotá 2003.

MICCOLIS, Jerry A, KEVIN, Hively and BRIAN W, Merkley. *Enterprise Risk Management; Trends and Emerging Practices*. The Institute of International Auditors Research Foundation: Altamate springs.2001.

MECI 1000:2005. *Manual de implementación*. Mayo de 2005.

MEJIA SOTO, Eutimio y MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. *Contaduría internacional*, editorial Universidad del Quindío, edición 2005.

MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*, ediciones Ariel 1989.

MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. *Introducción a los IFRS*, editorial Universidad del Quindío, edición 2005.

MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. *Fundamentos para la implementación de IFRS*, editorial Universidad del Quindío, edición 2005.

MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. *Armonización o estandarización contable internacional*, editorial Universidad Libre de Cali, edición 2005.

MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. *Módulo auditoría de gestión*, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Octubre de 2005.

MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. *El control Interno como Esencia del control fiscal*, ponencia presentada en el tercer encuentro de entidades de control fiscal organizado por la Auditoría General de la República, noviembre del 2004.

MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, MEJIA SOTO, Eutimio y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. *Contabilidad Emergente*, editorial Universidad Libre de Cali, edición 2005.

OHMAE, kenichi. *Próximo escenario Global*, editorial norma, 1993.

ORTIZ ANAYA, Héctor, *Análisis financiero aplicado*, editado Universidad Externado de Colombia, edición 2004.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Desarrollo internacional de la contabilidad gubernamental*, cuaderno once, edición 2001.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Esbozo de la auditoria y el control interno en las organizaciones privadas*, cuaderno siete, edición 2000.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Desarrollo normativo y conceptual de la contabilidad pública*, cuaderno cuatro, edición 1997,

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Auditoria de organizaciones mediante una perspectiva estratégica de sistemas*, Cuaderno trece, edición 2002.

PORTER, Michael E, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Editorial Delta, 2002.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. *Administración*, 11<sup>a</sup> Edición. Mc Graw Hill, 1998.

RAMIREZ PADILLA, David Noel, Contabilidad administrativa, editorial Mc Graw Hill, edición 1980.

RONDA PUPO, Guillermo A. Documento aportado, tomado de Cuadernos de Estudio Empresariales, N° 5 Servicio de Publicaciones UCM, Madrid, 1995, Luís Ángel Guerras Martín, Jesús García y Tenorio Ronda.

SALGUEIRO, Amado, Indicadores de gestión y cuadro de mando integral, ediciones Díaz de Santos, edición 2001.

SERNA GOMEZ, Humberto. *Auditoria del servicio*, editorial Serie Gerentes, edición 1996.

SERNA GOMEZ, Humberto, Planeación y gestión estratégica, editorial serie gerentes, edición 1996.

SHOEMAKERS, Paul J.H. “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking”. *Slan Management Review*. Winter, 1995.

STEINER, G. A. Planificación de la alta dirección, Mc Graw Hill, 1991.

STONER, Jamés. Libro administración, editorial pretince, México 1989.

TOFFLER, Alvin. La Tercera Ola. Editorial Norma. Bogotá Colombia 1982.

UNIVERSIDAD DE MANIZALES, Método de Investigación en Gerencia del Talento Humano (producción sublínea 2002).

ULRICH, Dave. El futuro de la dirección de recursos humanos. Gestión 2000.

UNESCO, Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI: Visión y Acción, 1998.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, acuerdo del consejo Superior 0062 de diciembre 22 de 2002.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, acuerdo del Consejo Académico 018 de octubre 5 de 2004.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, acuerdo del Consejo Superior 005 de febrero 28 de 2005.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, acta del Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas 019 de julio 20 de 2005.

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, acuerdo del Consejo Académico 05 de noviembre 25 de 2005.

USAID. *Modelo estándar de control interno para entidades del Estado*, MECI 1000:2005, edición 2005.

ZILBERT SOTO, Linda. Guía de La Red para la Gestión Local del Riesgo. Módulos para la Capacitación. 1ª edición. Editorial Delta. Quito. Ecuador. 1998.