



VALORACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA  
UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

HERNÁN HOYOS WALTEROS  
JORGE HUMBERTO RAMÍREZ OSORIO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES-CALDAS  
2007



VALORACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA  
UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO

HERNÁN HOYOS WALTEROS  
JORGE HUMBERTO RAMÍREZ OSORIO

Proyecto de grado para optar al título de magíster en Gerencia del Talento  
Humano

Director:  
Magíster BARLAHAM AGUIRRE LOAIZA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES-CALDAS  
2007

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

### HERNAN HOYOS WALTEROS

A mi familia, esposa e hijas.....Martha Lucia, Mayra Alejandra y Estefanía: Por su tiempo y paciencia

A mi Abuela, madre y sobrina.....Matilde, Melida y Juliana: Por su apoyo incondicional.

A mis amigos..... Por ayudarme a construir conocimiento.

A la Universidad del Quindío..... Quien me ayuda acrecer cada día.

### JORGE HUMBERTO RAMIREZ OSORIO

A mis Hijas.....Porque me han entendido, acompañado y apoyado en todas y cada una de las decisiones de mi vida.

A mi amigo y compañero  
Hernán Hoyos.....Porque este trabajo contribuyo a afianzar mucho más los lasos de amistad.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
0. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	19
1. <i>EL PROBLEMA</i> .....	21
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
1.4. OBJETIVOS .....	26
1.4.1 Objetivo General .....	26
1.4.2 Objetivos Específicos .....	26
2. <i>REFERENTE TEÓRICO</i> .....	27
2.1 MARCO TEÓRICO .....	27
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	41
2.3. MARCO LEGAL .....	44
3. <i>REFERENTE CONCEPTUAL</i> .....	45
3.1. JUSTIFICACIÓN .....	45
3.2. HIPÓTESIS .....	46
3.3. VARIABLES .....	47
3.3.1 Independiente .....	47
3.3.2 Dependientes .....	47
3.4. IMPACTO ESPERADO .....	48
3.5. POTENCIALES USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	48
3.6. ANTECEDENTES .....	49

4.	<i>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</i> .....	52
4.1	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	56
4.2	UNIDAD DE TRABAJO.....	56
4.3	TIPO DE ESTUDIO.....	56
4.4	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	57
4.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
4.6	PRESUPUESTO .....	59
5.	<i>FASE DE RESULTADOS</i> .....	60
5.1	COMPARACIÓN DE MODELOS DE CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELLECTUAL.....	60
5.1.1	Modelo Intellect (Euroforum, 1998) .....	60
5.1.2	Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996) .....	65
5.1.3	Technology Broker (Brooking, 1996)) .....	67
5.1.4	Universidad de West Ontario (Bontis, 1996) .....	69
5.1.5	Balanced Business Scorecard (Kaplan Y Norton, 1996) .....	69
5.1.6	Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Honge).....	74
5.1.7	Dow Chemical.....	74
5.1.8	Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997).....	75
5.1.9	Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y La Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999 .....	78
5.1.10	Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998).....	87
5.2	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS (MATRIZ DE SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS).....	90
6.	<i>TABULACION DE LA INFORMACION</i> .....	96
6.1	DOCENTES DE PLANTA.....	96
6.1.1	Tiempo de servicio .....	96
6.1.2	Producción intelectual .....	100
6.1.3	Títulos universitarios .....	120
6.1.4	Edad .....	125
6.2	ADMINISTRATIVOS.....	128
6.2.1	Tiempo de servicio .....	130
6.2.2	Títulos universitarios .....	134
6.2.3	Edad .....	137

7.	<i>PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LOS DOCENTES DE PLANTA EN LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO</i> .....	139
7.1	PARAMETROS NORMATIVOS .....	139
7.2	CONSIDERACIONES O PREMISAS PARA LA PROPUESTA.....	141
7.3	ANÁLISIS DE RESULTADO QUE PUEDE GENERAR LA ECUACIÓN .....	146
7.4	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	147
7.4.1	Personal Docente.....	147
7.4.2	Personal Administrativo .....	151
8.	<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	152
8.1	DOCENTES .....	152
8.1.1	Preguntas relacionadas con comunicación.....	152
8.1.2	Preguntas relacionadas con desarrollo personal y capacitación .....	155
8.1.3	Preguntas relacionadas con motivación.....	157
8.1.4	Preguntas relacionadas con planeación y organización .....	159
8.2	ADMINISTRATIVOS .....	160
8.2.1	Preguntas relacionadas con comunicación.....	160
8.2.2	Preguntas relacionadas con desarrollo personal y capacitación .....	163
8.2.3	Preguntas relacionadas con motivación.....	165
8.2.4	Preguntas relacionadas con planeación y organización .....	166
8.3	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	168
9.	CONCLUSIONES .....	171
10.	RECOMENDACIONES.....	174
	BIBLIOGRAFÍA.....	176
	ANEXOS.....	178

## LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Tiempo de servicio de los docentes de la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos .....	96
Cuadro 2. Edad de ingreso, dada en años, de los docentes de planta a la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos. ....	97
Cuadro 3. Número de docentes por categoría en el escalafón .....	98
Cuadro 4. Producción intelectual por año .....	100
Cuadro 5. Tipo de producción por año desde 1994 hasta 2001 .....	102
Cuadro 6. Tipo de producción por año desde 2002 hasta 2006 .....	103
Cuadro 7. Total de producción por año.....	104
Cuadro 8. Total de producción intelectual por Facultad .....	105
Cuadro 9. Total de producción intelectual por programa .....	106
Cuadro 10. Aporte por cada programa al puntaje total de producción intelectual de cada facultad.....	107
Cuadro 11. Cantidad de producción intelectual de facultad por año.....	108
Cuadro 12. Puntaje total de los docentes por facultad en hoja de vida .....	108
Cuadro 13. Puntaje total en hoja de vida por programa.....	109
Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida ...	110
Cuadro 15. Puntaje en la hoja de vida clasificado por categorías.....	120



Cuadro 16. Estudios de los docentes .....	121
Cuadro 17. Nivel máximo de escolaridad por docente por edad .....	121
Cuadro 18. Total de docentes por estudios cursados.....	122
Cuadro 19. Nivel máximo de escolaridad pregrado por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío.....	122
Cuadro 20. Nivel máximo de escolaridad especialización por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío .....	123
Cuadro 21. Nivel máximo de escolaridad maestría por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío.....	124
Cuadro 22. Nivel máximo de escolaridad doctorado por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío.....	125
Cuadro 23. Edad actual de los docentes de planta agrupada por intervalos .....	125
Cuadro 24. Distribución de la edad en el género masculino agrupada por intervalos.....	126
Cuadro 25. Distribución de la edad en el género femenino agrupada por intervalos. ....	126
Cuadro 26. Edad por facultad agrupada por intervalos.....	127
Cuadro 27. Puntaje por edad agrupada en intervalos.....	128
Cuadro 28. Tiempo de servicio del personal administrativo de la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos .....	130
Cuadro 29. Edad de ingreso del personal administrativo a la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos .....	131
Cuadro 30. Número de administrativos de planta vinculados por año con datos agrupados por intervalos.....	131
Cuadro 31. Número de administrativos por grado .....	132

Cuadro 32. Cargos ocupados por el personal administrativo de planta de la Universidad del Quindío .....	133
Cuadro 33. Estudios de los empleados administrativos de la Universidad del Quindío.....	134
Cuadro 34. Nivel máximo de escolaridad por docente por edad .....	134
Cuadro 35. Universidad de Egreso de pregrado de los empleados administrativos .....	135
Cuadro 36. Título de pregrado obtenido por los administrativos de la Universidad del Quindío.....	135
Cuadro 37. Universidad de egreso de un segundo pregrado por parte de los administrativos .....	135
Cuadro 38. Título del segundo pregrado obtenido por los empleados.....	136
Cuadro 39. Universidad de egreso de especialización por parte de los administrativos y financiación.....	136
Cuadro 40. Título de la especialización obtenida.....	136
Cuadro 41. Edad actual de los administrativos de planta de la Universidad del Quindío agrupada por intervalos .....	137
Cuadro 42. Distribución de la edad en el género masculino .....	137
Cuadro 43. Distribución de la edad en el género femenino .....	138

## LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Modelo de medición del capital intelectual .....	61
Figura 2. Los Bloques de Capital Intelectual .....	62
Figura 3. Esquema de Valor de Mercado de Skandia .....	65
Figura 4. Navigator de Skandia .....	66
Figura 5. Technology Broker .....	67
Figura 6. Modelo de la Universidad de West Ontario.....	69
Figura 7. Balanced Scorecad .....	70
Figura 8. Modelo del Canadian Imperial Bank.....	74
Figura 9. Modelo Dow Chemical.....	75
Figura 10. Balance de Activos Intangibles .....	76
Figura 11. Bloques de capital.....	80
Figura 12. Efectos del capital humano en la variación de capital intelectual entre bloques.....	85
Figura 13. Efectos del capital organizativo en la variación de capital intelectual entre bloques.....	86
Figura 14. Efectos del capital social en la variación de capital intelectual entre bloques.....	86
Figura 15. Árbol de Configuración de Valor .....	88
Figura 16. Flujos de capital intelectual .....	89
Figura 17. Los Bloques de Capital Intelectual .....	92
Figura 18. Tiempo de vinculación de los docentes de planta por categoría en el escalafón.....	99

## LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Estrategias metodológicas .....	52
Tabla 2. Elementos de Capital Humano .....	62
Tabla 3. Elementos de Capital Estructural .....	63
Tabla 4. Elementos de Capital Relacional .....	64
Tabla 5. Intangible Assets Monitor .....	77
Tabla 6. Intellectual Assets Monitor .....	78
Tabla 7. Análisis comparativo de los modelos .....	90
Tabla 8. Maestrías cursadas por los empleados administrativos.....	136
Tabla 9. Aporte o participación del CH de los docentes de la Universidad del Quindío, agrupado por intervalos .....	147
Tabla 10. Capital no aportado por los docentes de planta de la Universidad del Quindío agrupado por intervalos .....	148

## LISTA DE GRÁFICOS

Pag.

Gráfico 1. Tiempo de servicio de los docentes de planta a la Universidad del Quindío ....	97
Gráfico 2. Edad de ingreso de los docentes de planta a la Universidad del Quindío .....	97
Gráfico 3. Número de docentes por categoría en el escalafón .....	98
Gráfico 4. Total de producción por año .....	104
Gráfico 5. Distribución de la edad por género.....	126
Gráfico 6. Edad de ingreso de los empleados administrativos a la Universidad del Quindío .....	131
Gráfico 7. Número de administrativos de planta vinculados por año a la Universidad del Quindío.....	132
Gráfico 8. Número de administrativos por grado .....	133
Gráfico 9. Distribución de la edad por género.....	138
Gráfico 10. Aporte al capital humano por parte de los docentes de la Universidad del Quindío .....	148
Gráfico 11. Capital humano no aportado por los docentes de planta de la Universidad del Quindío .....	149
Gráfico 12. Clima organizacional preguntas relacionadas con comunicación .....	154
Gráfico 13. Clima organizacional preguntas relacionadas con capacitación.....	157
Gráfico 14. Clima organizacional preguntas relacionadas con motivación.....	158
Gráfico 15. Clima organizacional preguntas relacionadas con planeación y organización .....	160
Gráfico 16. Clima organizacional preguntas relacionadas con comunicación .....	162
Gráfico 17. Clima organizacional preguntas relacionadas con capacitación.....	164
Gráfico 18. Clima organizacional preguntas relacionadas con motivación.....	166
Gráfico 19. Clima organizacional preguntas relacionadas con planeación y organización .....	167

## GLOSARIO

**Gestión Del Conocimiento:** según Juan Carrión Maroto, es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente en forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objeto final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

**Capital Intelectual (CI):** se refiere a aspectos estratégicos en la gestión de competencias cognitivas. (Olavi Perez-Bustamante, 1998).

**Activos Intangibles:** según la Norma Internacional de Contabilidad 38 (3) – *Activos Intangibles*, "un activo intangible se caracteriza porque es un activo identificable, sin substancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos.

**Capital Humano: CH:** referido al conocimiento (explícito o tácito), que poseen las personas, útil para la empresa y equipos de la misma. En este grupo se reúnen todos aquellos valores relacionados con la pericia de las personas que aportan sus ideas y sus conocimientos, incrementando la capacidad competitiva de la empresa y contribuyendo a la evolución de las organizaciones en las que participan. (centro para la gestión del conocimiento en la Universidad de KNOW).

**Capital Estructural:** entendido como el conjunto de conocimientos estructurados, es decir, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc. (Centro de

investigaciones sobre la sociedad del Conocimiento Universidad Autónoma de Madrid IADE).

**Capital Relacional:** referido al conjunto de relaciones que mantiene la organización con los agentes de su entorno. (IADE).

**Capacidades y Competencias de las Personas:** se refiere a la gestión de los empleados. En este grupo, se incluyen los indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.

**Cultura – Clima – Motivación para el aprendizaje y la acción:** la capacidad de trabajar en equipo, alineamiento con la visión de la empresa. (IADE).

**Sistemas de Información:** Se exponen los sistemas que proveen información útil a los trabajadores, para que puedan aplicarla a su gestión y sus indicadores son, por ejemplo: las bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights. (IADE)

**Indicadores de Crecimiento / Innovación:** Experiencia, nivel de educación, costos de formación, rotación, clientes que fomentan las competencias. (IADE).

**Indicadores de Eficiencia:** Proporción de profesionales, valor añadido por profesional. (IADE).

**Indicadores de Estabilidad:** Edad media, antigüedad y posición remunerativa relativa. (IADE)

## **SEGÚN BROOKING**

**Educación:** La base de conocimiento y habilidades generales.

**Formación Profesional:** Ligada a las capacidades necesarias para el puesto de trabajo.

**Conocimiento Específico del Trabajo:** La experiencia concreta de cómo hacer un trabajo.

**Habilidad:** Liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis.

**Tipología del Equipo Humano:** Se refiere a la descripción objetiva de las distintas tipologías de personas, que interactúan en la empresa, intentando clasificar a los profesionales de acuerdo con variables relevantes y factibles, esto es, que aporten información para la gestión del personal y puedan medirse en la práctica.

**Talento Humano:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.



## RESUMEN

En el presente trabajo se muestra la investigación relacionada con la cuantificación y valoración del capital Humano en la Universidad del Quindío, en el marco de la maestría en Gerencia del Talento Humano.

En el estudio del estado del arte, sobre el tema mencionado, se encuentra que en Colombia no existen referencias de trabajos relacionados con esta temática, al menos en el caso concreto de tal valoración para Universidades; pero se reconoce su importancia y la necesidad de investigar a profundidad lo referido con la cuantificación del Capital Humano.

Existen en el mundo diferentes modelos de cuantificación del capital intelectual, aplicados en casos concretos de empresas productivas, de los cuales se presenta una reseña de sus aspectos principales, encontrando que el capital humano se convierte en una variable transversal y fundamental en ellos, que se relaciona de manera directa con las demás variables.

El capital Humano es el intangible que le genera mayor cantidad de valor agregado a las organizaciones y que es susceptible de medición permitiendo obtener datos cuantitativos que le posibilitarán a la gestión del talento humano diseñar estrategias, políticas y demás aspectos relacionados con su desempeño.

En el caso concreto de la Universidad estatal colombiana, la existencia de normas específicas que regulan aspectos como el régimen salarial para los docentes de planta, (Decreto 1279 de 2002 y otras mencionadas en el trabajo), aportan algunos parámetros que pueden ser utilizados a manera de valoración del capital humano. A través del trabajo dichas variables fueron tenidas en cuenta para establecer qué tanto aporta el recurso humano a la institución como retorno a la inversión que ella hace en

materia de procesos de formación académica, aporte que puede darse en términos de la productividad, de apoyo a la docencia, participación en proyección social e investigación.

Elaborada la propuesta y aplicada al cuerpo de docentes de planta se obtiene como resultado que, en el caso de la Universidad del Quindío, de acuerdo con el número total de docentes de planta, la productividad y la formación académica, se ha concentrado en una proporción baja de ellos, tanto por la productividad como por la formación posgradual que han obtenido. Así mismo refleja el estudio que una gran proporción tanto de docentes como personal administrativo se encuentra en rangos de edad muy avanzados lo cual en un momento determinado puede inducir a la Universidad a reflejar un balance negativo en la cuenta de capital humano, pues ellos, en cumplimiento de disposiciones legales, deben retirarse y con ellos se va el conocimiento y la productividad.

En cuanto tiene que ver con los empleados administrativos de carrera de la Universidad, quienes por su naturaleza también deben aportar a su desarrollo por considerarse un importante sector de apoyo, se hizo una asimilación de sus características para poder ser tratados dentro de la propuesta planteada. En este sentido debe reconocerse que las normas que regulan las relaciones de la institución con sus empleados, tanto la ley de carrera administrativa, como las normas internas, no contienen elementos que se puedan asimilar al ejercicio propuesto.

Los resultados del ejercicio tendrán que ser de gran utilidad para la toma de decisiones y el diseño de la política institucional de cara a los procesos de acreditación, teniendo especial cuidado con la inversión realizada en la cualificación del capital humano, además logrando de él toda su participación en el desarrollo de la universidad como empresa productora de conocimiento.

## 0. INTRODUCCIÓN

Los profundos cambios económicos mundiales, surgidos en los últimos tiempos, han generado un reordenamiento en todas las actividades económicas, incluso en aquellas que fueron consideradas fuertes en la época del denominado “Estado de Bienestar” , como la educación.

Todas las empresas, independientemente del sector económico al que pertenezcan, han entrado en la competencia por el mercado; esto ha hecho que su pensamiento esté regido y direccionado por el concepto “competitividad”. Es también aquí, donde cobra importancia la valoración del elemento humano de las empresas; valoración que trasciende los límites de lo tangible y que hace que se tenga que buscar otras formas de incorporar, a ese valor, los “intangibles”: capital humano y capital intelectual.

Estos aspectos son de gran relevancia en esta materia; es así, como el espectro de dicha aplicación ha llegado a la educación, más concretamente a las universidades a quienes el mismo Estado les ha planteado la obligación de ingresar a la órbita de la competencia al crear mecanismos como la acreditación, acreditación de alta calidad, el registro calificado...y de muchas maneras las ha presionado al condicionar la entrega de recursos al cumplimiento de las disposiciones vigentes.

En el presente trabajo se hará una valoración del capital humano de los trabajadores de la Universidad del Quindío, en la ciudad de Armenia; se involucrará a los docentes de planta y personal administrativo de carrera; se utilizarán para ello los criterios y principios del modelo Intellect, basado éste en la experiencia de la universidad del País Vasco, donde se ha realizado tal valoración

teniendo como principales variables al capital humano, al capital estructural y al capital relacional.

En una primera fase se investigará sobre la aplicación de los modelos de valoración del capital humano de todo tipo de empresas existentes actualmente; igualmente se realizará su análisis desde el punto de vista de las variables sobre las que se sustentan. Con base en el punto anterior se espera llegar al conocimiento de la aplicación de modelos en universidades, su estructura, las variables consideradas y los resultados; de acuerdo con dichos modelos se hará la adopción y adaptación de aquel que se considere para el caso de la Universidad del Quindío.

Una vez definido lo anterior se hará el diseño, aplicación y tabulación de los instrumentos que permitan obtener la información con la que se llegará al resultado final: “valoración del capital humano en la Universidad del Quindío”.

Se tendrá, en última instancia, un documento que consigne la información sobre dicha valoración que refleje la inversión que hace la institución en su capital humano, y por ende el retorno de esa inversión por parte de los beneficiarios.

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con los planteamientos esbozados anteriormente, es pertinente hacer un análisis de la inversión y recursos que destinan las universidades para aumentar o mantener el capital Humano; concretamente en la Universidad del Quindío. Universidad estatal cuyo presupuesto se hace con base en proyecciones económicas, desconociendo de cierto modo el capital Humano, es decir, el mejoramiento o no de su principal intangible. Pero la disertación en este aspecto lleva mucho más allá, cuando se observa que los decretos y leyes que determinan las jubilaciones (por mirar un aspecto) no sólo incentivan la pérdida de un recurso humano, sino el valor de ese capital Humano para la organización.

Pareciera que las universidades no hacen cálculos de depreciación o pérdida, a futuro, del capital humano; para así poderlas incluir en las partidas presupuestales. La no existencia de un mecanismo que permita determinar el “valor” del intangible (capital Humano), ha provocado que las instituciones de educación superior desconozcan su verdadero valor y real posicionamiento con relación a otras instituciones de la misma naturaleza.

¿La Universidad, las autoridades Educativas Colombianas o el Estado Central, tienen en cuenta la valoración del Capital Humano para la formulación de la política educativa nacional, para la financiación de la educación superior, el establecimiento de criterios de calidad y competitividad?

La formulación del problema se sintetiza en la siguiente pregunta:

¿Qué valoración de Capital Humano, como componente del capital intelectual, ha realizado la Universidad del Quindío, en cumplimiento del decreto 1279 de Junio de 2002 y las normas reglamentarias?

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como consecuencia de la expansiva globalización, las empresas se han visto avocadas a generar estructuras de competitividad con las cuales puedan garantizar su permanencia en el medio y solventar la agresividad de las grandes compañías multinacionales. Esta condición no sólo ha involucrado a las grandes empresas del sector real de la economía, sino que incluye las empresas de servicios, las entidades educativas y hasta al sector público. Esta situación se evidencia en el caso Colombiano, cuando el Estado ha creado toda una gama de regulaciones desde lo presupuestal, que se traduce en estímulos para que las universidades sean más eficientes y racionales en el manejo del gasto público.

En la actualidad el Gobierno central ha condicionado las transferencias, a las instituciones de educación superior, al cumplimiento de metas, indicadores, y acreditación de programas, siendo esta última una medida de competitividad.

Tal como lo señala la Licenciada Adriana Di Domenico, quien considera: “los activos intangibles de la organización, si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes. Las iniciativas de gestión del conocimiento y medición del capital

humano representan un hito muy significativo en el paso de la era industrial a la era económica del conocimiento”.<sup>1</sup>

Según esta autora, en la era del conocimiento todas las unidades productivas, pero en especial las instituciones de educación, deben gestionar y valorar el capital humano como uno de sus principales recursos, que incluso llega a ponerse al nivel de los demás factores de la producción reconocidos por la ciencia económica, como son el capital, la tierra y el trabajo.

Para dar cumplimiento a estas exigencias, las instituciones han definido políticas y han desarrollado acciones que involucran todas las variables de tipo cuantitativo que existen y con base en la reunión de ellas se han ganado o perdido posiciones en un escalafón, pero poco se han tenido en cuenta las variables de tipo cualitativo, como el capital Humano. Además de lo anterior hoy se aplican métodos de valoración de empresas en todo el mundo, métodos que arrojan como resultado una cuantificación en dinero o unidades monetarias a precios de mercado de una empresa; este valor permite posicionar también la empresa en el contexto de la economía real y con base en ello se definen los grados de competitividad y productividad, pero el tema de la valoración del capital humano, así como la definición de mecanismos para incorporar este valor a la contabilidad financiera tradicional está siendo considerado, desde hace algún tiempo. Es así que Skandia AFS, reconocida como una Federación de Organizaciones Financieras: “En 1993 se nombró un “Controller” de Capital Intelectual, con el objeto de que desarrollara una serie de sistemas de información y contabilidad de capital intelectual, que pudieran ser integrados con la contabilidad financiera tradicional. El controller de capital intelectual de Skandia monitoriza y analiza los activos que no aparecen en los balances tradicionales”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DI DOMENICO, Adriana. Preliminares Conceptuales. Cómo Valorar los activos intangibles. Centro de investigaciones de la gestión Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional del Mar del Plata. Argentina.

<sup>2</sup> CARRION MAROTO, Juan. Caso práctico: Skandia AFS. [www.evaluarth.com](http://www.evaluarth.com).

Como se puede observar, el tema de la valoración del capital intelectual y el humano es relativamente nuevo, viene siendo tratado en otros países y lo que se deduce de su tratamiento es la gran trascendencia que tiene al momento de valorar las organizaciones, ninguna de ellas, en la era llamada “del conocimiento” puede ser ajena o desconocer estos avances, por cuanto esa valoración debe repercutir en importantes cambios económicos.

Las Universidades, particularmente las Colombianas, no podrían ser ajenas a la aplicación de estos sistemas de valoración, los cuales no sólo servirán como parámetro, que junto con los ya definidos, establezcan la participación en las transferencias de la nación, sino que además contribuyan a definir criterios de acreditación que apunten a mejorar la competitividad entre dichas instituciones, tanto nacional, como internacionalmente, acatando las exigencias del mundo globalizado.

Es reconocido por las universidades colombianas que no existen mecanismos de valoración económica que interpreten lo intangible o capital Humano. Es por esta razón que a partir de este trabajo se propone la realización de dicha valoración y cuantificación para la Universidad del Quindío, que podría ser utilizada como modelo para las demás universidades del país.



### 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existen métodos de valoración cuantitativa del Capital Humano, aplicables en la Universidad del Quindío?
- ¿Qué papel puede jugar la valoración del Capital Humano en la Universidad del Quindío, como factor de clasificación en procesos de acreditación, obtención de registro calificado, o posicionamiento de la misma, de acuerdo con la normatividad vigente?
- ¿Cuál es la normatividad que se aplica al interior de la Universidad del Quindío, para cuantificar y clasificar el capital Humano?
- ¿Cómo se ha incrementado la producción intelectual, por parte de los docentes, a partir de la aplicación de la normatividad nacional y local en torno a la clasificación del Capital Humano?
- ¿Cuáles han sido los aportes al conocimiento derivados de este proceso, por parte de docentes de planta y personal administrativo de carrera, en las distintas áreas disciplinares de la institución?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia que ha tenido la aplicación del decreto 1279 de 2002, sus normas reglamentarias y la normatividad propia de la Universidad del Quindío, en la cualificación del Capital Humano al interior de la misma.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los parámetros existentes en la Universidad del Quindío, en relación con el número de profesores de planta y su clasificación, antes de la promulgación del decreto 1279 de 2002, para tener un punto de referencia y análisis del estado actual en el mismo sentido.
- Establecer la composición y clasificación del personal Administrativo de carrera hacia el año 2002, con el mismo propósito.
- Cuantificar la producción intelectual del personal docente de planta y administrativo de carrera, antes de la promulgación del decreto 1279 de 2002, para compararla con la actual y tener punto de referencia.
- Recaudar la información relacionada con la cuantificación de las variables establecidas y elaborar el análisis correspondiente.

## 2. REFERENTE TEÓRICO

### 2.1 MARCO TEÓRICO

El tema de la valoración de empresas, por largo tiempo estuvo basado en los activos tangibles de la organización, la valorización de sus acciones puestas en el mercado, o con base en el valor patrimonial. Esta ha sido una práctica tradicionalmente aceptada, ello se puede colegir del siguiente texto que plantea: “una metodología moderna de valoración de las empresas estructurada en forma escalonada y desde diferentes perspectivas: Contable, estadístico-contable, microeconómica, econométrica, y bursátil; además, propone también algunos planteamientos y procedimientos novedosos como el balance estocástico para la estimación del valor patrimonial y los modelos analógico- bursátiles con variables explicativas contables”.<sup>3</sup>

Las empresas no contaban, entre su patrimonio, refiriéndose al valor intangible, más que con el *Good Hill* y con la valorización de las acciones, que por supuesto reflejaban la sumatoria de una gran cantidad de factores que terminaban redundando en su beneficio, su buen nombre y en el cambio de valor comercial de ellas.

Desde el siglo pasado, a partir de los años setenta, se comienza a hablar de la globalización, la internacionalización de la economía y de la empresa en sí; es cuando Estados y organizaciones se ven precisados a pensar más seriamente en el tema de las ventajas competitivas, sobre todo las grandes multinacionales

---

<sup>3</sup> PARTIDA DOBLE. Revista de Contabilidad, Auditoría y Empresa N° 166. Mayo/ 2005. Madrid.

desesperadas por ganar cada día más mercados; tras este afán se exploran otros elementos importantes del componente de los activos intangibles y se llega al del Capital Humano.

Actualmente, la economía capitalista se caracteriza por una marcada tendencia hacia la globalización, basada ésta, fundamentalmente en aspectos como el comercio a nivel orbital de bienes y servicios, el crecimiento y expansión del mercado de capitales y, finalmente, el surgimiento y ampliación de las grandes compañías multinacionales dedicadas a la concentración de las funciones de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios. Todos los procesos que se han venido dando en la economía mundial, como respuesta a la globalización, a la internacionalización de la economía y a la apertura económica, han generado grandes incrementos en los movimientos de capitales privados hacia todas las naciones, ante todo de países desarrollados a países en vía de desarrollo; pues allí se están erigiendo las grandes economías mediante el aprovechamiento de ventajas comparativas, en la disminución de costos de producción fundamentalmente relacionadas con la mano de obra, lo cual permite a las empresas obtener grandes márgenes de rentabilidad. En este sentido vale la pena conocer un importante concepto que, textualmente, plantea: “El repunte reciente de la afluencia de capitales privados a los países en desarrollo ha sustentado la marcha de su crecimiento y su compromiso con políticas compatibles con el mercado. Sin embargo, el nuevo entorno de los flujos de capital mucho más cuantiosos y más volátiles ha creado también nuevos problemas: dificultan la gestión macroeconómica, siguen demasiado centrados en un conjunto de mercados emergentes, especialmente en aquellos con bajas remuneraciones como Asia y América Latina, y tienden a desplazar el ahorro privado en vez de complementarlo”.<sup>4</sup>

Hoy, en el vigente ordenamiento económico mundial, aparece un concepto diferente de lo que son los activos intangibles; al respecto se indica: “Los activos

---

<sup>4</sup> CEPAL. Autores varios. Editorial McGraw Hill.1997. Compiladores.

intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina **Capital Intelectual...**<sup>5</sup>; anteriormente se consideraba que las organizaciones eran fuertes, desde el punto de vista de las ventajas competitivas, porque tenían fortalezas en el trabajo y los recursos naturales, concepción que ha cambiado con el surgimiento e implementación de un “nuevo” modelo económico basado en la preeminencia del mercado”. Al respecto afirma ORLANDO ACOSTA, parafraseando una de las obras más representativas de la economía mundial, escrita por Adam Smith: “En el pasado la riqueza y el poder se asociaron con la posesión y explotación de recursos físicos. Por el contrario, en el mundo contemporáneo, y en el futuro, la riqueza y el poder provienen principalmente de recursos intelectuales, intangibles, como el Capital de conocimiento o Capital Intelectual. El avance del conocimiento ha estado íntimamente ligado a la naturaleza del sistema capitalista de mercado”.<sup>6</sup> Ya las empresas no basan únicamente sus fortalezas y su competitividad en los tradicionales factores de la producción, tal como lo afirma Patricia Ordóñez de Pablos: “En esta nueva economía el recurso por excelencia ya no son los factores económicos tradicionales, sino el conocimiento, un activo que a pesar de no lucir en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa”.<sup>7</sup>

Comienza pues a considerarse el capital Humano como un importante activo de la empresa, pero como se afirma en la cita anterior, “no luce en la contabilidad” y por ende, no se refleja en el valor de la organización a pesar que en muchos casos es ella misma quien contribuye a la cualificación del recurso humano, a la adopción y transmisión del conocimiento; lo que en algunos círculos se conoce como gestión del conocimiento.

---

<sup>5</sup> DI DOMENICO, Adriana. ¿Cómo valorar los activos Intangibles? Universidad Nacional Mar del Plata. Buenos Aires.2002.

<sup>6</sup> ARTÍCULO “Conocimiento: Riqueza de las Naciones” Orlando Acosta, profesor Universidad Nacional.

<sup>7</sup> ORDOÑEZ DE PABLOS, Patricia. “Medición y elaboración de informes de capital intelectual: el desafío” 2002.

Sin embargo, ya han aparecido trabajos como el del profesor Samuel Alberto Mantilla, “Capital intelectual y contabilidad del conocimiento”<sup>8</sup> en el cual, precisamente, se habla en términos de la medición contable de ese “activo intangible”, cuál es el conocimiento y el capital intelectual, en un ambiente como el actual en el que, tal como se ha expresado brevemente, la economía de mercado y las tecnologías de la información, son generadoras de una nueva concepción de riqueza, y en cuyos capítulos se muestra el porqué la contabilidad del conocimiento surge como una respuesta a la problemática derivada de la administración del capital humano, cuyo origen se da en la economía del conocimiento y en la medición del desempeño intelectual como marco conceptual, bajo estándares que se han empezado a ampliar a partir de trabajos de la FMAC (Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial, por su sigla en inglés, en 1998), de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y del Consejo Internacional de Estándares de Contabilidad (IASB) en el mismo año.

En la misma órbita, al comenzar a pensarse en el Capital Humano, como un componente del Capital Intelectual en las empresas, pero más como otro activo de las organizaciones que contribuye a su valorización, se vio la necesidad de pensar también en mecanismos, instrumentos y procedimientos que permitieran valorar dicho recurso y es cuando efectivamente surge la norma internacional de contabilidad 38, que considera los activos intangibles como: “Un activo intangible se caracteriza porque es un activo identificable, sin sustancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos”.<sup>9</sup>

En desarrollo del proceso que hoy envuelve la economía mundial, a corto plazo se impondrá la imperiosa necesidad de prepararse para la búsqueda de las categorías que acompañan cualquier desarrollo; como por ejemplo la eficiencia y la

---

<sup>8</sup> MANTILLA, Samuel Alberto. Capital Intelectual y contabilidad del conocimiento. Ecoe Ediciones. Tercera Edición 2004.

<sup>9</sup> NIC. Norma Internacional de Contabilidad. IASC (2000) “Internacional Accounting Standard”

productividad; lo que se traduce en una mayor posibilidad de competitividad y uno de los pilares sobre los cuales debe iniciarse este proceso.

Dicho proceso tiene, necesariamente, que estar relacionado con la expansión del conocimiento y la innovación tecnológica, de esta forma se tiene “Las tendencias de comienzos de siglo, caracterizadas por la globalización, el predominio del conocimiento y los rápidos cambios en la tecnología de la información, los cuales plantean nuevos desafíos y tensiones al sistema universitario”.<sup>10</sup>

Dentro de lo que corresponde al conocimiento y a la innovación tecnológica, de cara a la búsqueda de la competitividad, a la Universidad le cabe una gran responsabilidad, en otras palabras ella no es ajena a ninguna de las exigencias del modelo económico vigente, por ello es que aquí también ha tenido relevancia el tema del Capital Humano. Es así, como algunos gobiernos han generado escenarios en los que las instituciones de educación superior han tenido que dar grandes cambios, que les permitan, no sólo competir entre ellas, sino poder ofrecer lo que la economía requiere, formar la mano de obra y dirigentes que puedan aportar al desarrollo y crecimiento de dichas organizaciones.

Apoya lo anterior el siguiente texto: “En este momento, el mundo académico y empresarial centran su atención en nuevas corrientes de ideas cuyo origen se sitúa en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles por parte de las organizaciones. Se trata de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual”.<sup>11</sup> En virtud de lo anterior, para la Universidad también se vuelve inminente la creación o adecuación de procedimientos que le permitan gestionar y cuantificar su capital humano, sin duda alguna como parámetro indiscutible para la competitividad, en cumplimiento de uno de los fundamentos del modelo vigente.

---

<sup>10</sup> Revista Economía Colombiana No. 295. Marzo-Abril 2003.

<sup>11</sup> MENDIALDUA, Ana Blanco. La valoración del Capital Intelectual en la Universidad: Una Propuesta. Universidad del País Vasco. 2003

Para reafirmar lo anterior, se encuentra esta cita: "La gestión de la Universidad del siglo XXI necesita un cambio, y ese cambio pasa por la aplicación de técnicas novedosas, entre las que empieza a ocupar un lugar destacado la gestión del capital intelectual."<sup>12</sup> Y para destacar la preocupación que en países como el nuestro existe sobre el tema, es importante conocer el concepto del Doctor Ricardo Fournier, quien al respecto afirma: "En la contabilidad de las empresas colombianas no existe un rubro destinado al capital intelectual, ni los procedimientos adecuados para saber el recurso intelectual con el que cuentan"<sup>13</sup>.

Como queda establecido pues, los cambios en la economía han afectado toda la dinámica empresarial, económica, política y social, por ello, el escenario donde se prepara el recurso humano que actúa en todas esas esferas no escapa a dichos cambios; en este sentido se encuentra el siguiente texto, que reafirma lo dicho: "La empresarización ha alcanzado a la Universidad. Ella deberá transformarse paulatinamente en el "Campus, Inc. Que reclama el desarrollo económico y comercial de las naciones en el contexto de la globalización"<sup>14</sup>.

Bajo el entendido que la Universidad no escapa a los cambios dados al ordenamiento económico y que ella debe ser mirada como una empresa, que debe preocuparse por ser competitiva, por vender sus servicios a una demanda cada vez más exigente; se ha venido implementando por parte de los mismos estados la necesidad de crear mecanismos para que las instituciones de educación superior sean clasificadas, se acojan a procesos de mejoramiento que las conduzca a criterios de calidad total, lo que significa en otros términos crear condiciones de valoración incluyendo tanto activos tangibles, como intangibles.

---

<sup>12</sup> ARTÍCULO "El capital Intelectual en las Universidades: Un recurso por explotar". <http://iic-acodi2001.unileon.es>. Julio 2001. España.

<sup>13</sup> ARTÍCULO "El Conocimiento, un rebelde con causa" Agencia Universitaria de Periodismo Científico. Febrero de 1997.

<sup>14</sup> IBARRA COLADO, Eduardo. Artículo "La Universidad como empresa: repetición distorsionada de un viejo programa venido de fuera". 2004. UAM- Xochimilco. Área de Estudios organizacionales.



Preocupados por el tema, un grupo de expertos de la Universidad del País Vasco, desarrolló un estudio relacionado con el Capital Intelectual en las Universidades públicas y su participación en la creación de investigación y desarrollo transferido al entorno empresarial. Según las consideraciones del documento en mención: “Siendo la universidad básicamente una “factoría de conocimiento científico-técnico” también - y sobre todo- en ella el capital intelectual es una parte importante de su dotación de intangibles.

El Capital Intelectual de una universidad pública puede ser definido como el stock de conocimientos poseído por esa Universidad que crea valor para el conjunto de la sociedad, en especial de la sociedad de su entorno inmediato”<sup>15</sup>. En relación con el desarrollo del tema del capital humano, puede referirse en forma inicial a la teoría de la Gestión del Conocimiento, que no solamente se involucró en el Desarrollo empresarial si no también en la Universidad, pero cuando toma mayor importancia el tema es en el año 2003, cuando se aproxima a la Universidad pública, a través del centro para la Gestión del Conocimiento de la Universidad del País Vasco; Arturo Rodríguez Castellanos y otros, llevaron adelante el tema de investigación denominado “Gestión del conocimiento en una universidad pública”, en el que destacan tres tipos de conocimientos como del conocimiento científico y de transferencia; se refirieron pues a: A) Los impulsores del Capital Humano. B) Los impulsores del Capital Estructural y C) Los impulsores del Capital Relacional.

De manera simultánea, en la misma Universidad, se adelantó la investigación sobre la gestión del conocimiento en la Universidad Pública, trabajo basado en el Capital Intelectual reconociendo que ya existían algunos modelos previos, aplicados a las empresas:

---

<sup>15</sup> ARTÍCULO “Gestión del conocimiento en una Universidad Pública” El proceso de Investigación, Desarrollo y transferencia del conocimiento Científico-técnico. Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad UNIKNOW. 2003.

- Intellectual Capital, de BROKING (1996)
- Navigator De Skandia (Edvinsson, 1992-1996)
- Technology Broker (Brooking, 1996)
- Universidad De West Ontario (Bontis, 1996)
- El cuadro de mando integral, de KAPLAN Y NORTON (1996)
- Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge)
- Dow Chemical
- Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)
- Intellectual Capital, de ROOS, DRAGONETTI Y EDVINSON (1997)
- The New Organizacional, de SVEIBY (1997)
- Modelo Intellect (Euroforum, 1998)
- Capital Intelectual (Drogonetti Y Roos, 1998)
- Modelo Nova
- Club De Gestión Del Conocimiento Y La Innovación De La Comunidad Valenciana, 1999

Según el Grupo Universitario Multidisciplinar de Investigación en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: “Todos estos modelos consideran al Capital Intelectual como una combinación de activos inmateriales o la “parte invisible” de la empresa, aunque plantean diferentes formas para medirlo, y realizan distintas clasificaciones de indicadores para ello”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Gestión del Conocimiento en Una Universidad Pública. Grupo Multidisciplinar de Investigación y Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad UNIKNOW. 2003. País Vasco.

En 1998, en España y particularmente en el País Vasco, el proyecto pionero de medida de Capital Intelectual era el modelo Intellect, éste clasificaba los activos intangibles en Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural, en el estudio planteado por el Grupo Multidisciplinar de Investigación en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, se tomó el modelo de Intellect como punto de partida, pero se planteaba el problema de cómo adaptar esos activos al caso de las pequeñas empresas. Para resolver el dilema se realizó el proyecto del cluster de Conocimiento para elaborar un panel de indicadores cuya utilidad es la medición del Capital Intelectual.

El estudio siguió entonces basándose en las mismas categorías utilizadas por Intellect y definió cada una de ellas presentando importantes puntos de encuentro, teniendo en la cuenta que aquí se hablaba de Pymes y se construyen unos principios como son: validez, fiabilidad, accesibilidad, uso, coste, no confidencialidad, universalidad, otorgando un mayor peso a la validez y a la accesibilidad.<sup>17</sup> Según el estudio en mención, para poder entrar a valorar el capital, en cada uno de los componentes, se crearon entonces los indicadores de Capital Humano, de Capital Estructural y de Capital Relacional.

Como se mencionó, los investigadores formularon su proyecto a partir del cluster del conocimiento, cuyo objetivo fue la medición del Capital Intelectual en las Pymes Vascas, a este trabajo se le introdujo el análisis de la composición del Capital Intelectual en la Universidad.

Para la aplicación, a la Universidad, del modelo implementado en las Pymes, se tomaron como referentes teóricos las consideraciones del profesor Araujo, para quien: “En primer lugar debe tenerse en la cuenta el hecho de que la transferencia de conocimientos – que en caso de la Universidad se propaga en forma de

---

<sup>17</sup> Gestión del Conocimiento en Una Universidad Pública. Grupo Multidisciplinar de Investigación y Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad UNIKNOW. 2003. País Vasco.

investigación y formación – es universal, pudiéndose realizar de manera rápida y a bajo coste; en segundo lugar debe considerarse seriamente el incremento de la competitividad dentro del ámbito universitario, puesto que los estudiantes pueden optar por elegir la oferta de universidades nacionales y extranjeras, públicas y privadas; y , por último, hemos de ser conscientes de que el número de estudiantes universitarios desciende como consecuencia de la caída demográfica, aspecto más acusado en el caso de la Universidad del país Vasco, si se compara con el resto de España”<sup>18</sup>

Para el grupo investigador el capital intelectual en la Universidad, está conformado de la siguiente manera:

El Capital Humano Universitario se compone de todos los integrantes del colectivo universitario que cumplen la condición de construir un componente interno de la Universidad. En este grupo se consideran a los empleados y no empleados.

En el apartado del Capital Estructural se hace referencia a los procesos internos de actividad universitaria entre los que se deben diferenciar los que son comunes a toda universidad y aquellos cuyo enfoque y desarrollo es específico y propio de cada institución.

Y al valorar el Capital Relacional se deben considerar los vínculos de relación que surgen en el foro interno de la universidad, y las relaciones de la universidad con su entorno.<sup>19</sup>

Es importante destacar como se hace, por parte del mismo grupo investigador, una adaptación de las mismas categorías o variables para fundamentar el modelo en lo humano, lo estructural y lo relacional, aplicado a una universidad, tal como se hace

---

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Gestión del Conocimiento en Una Universidad Pública. Grupo Multidisciplinar de Investigación y Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad UNIKNOW. 2003. País Vasco.

a una gran empresa y a una Pyme; lo cual se convierte en el punto de partida, es decir, en la consideración de la necesidad planteada por la dinámica económica mundial, pensar en términos de la competitividad, de hacer parte de una economía globalizada, todo tipo de empresas, incluso las universidades, ellas también se encuentran en franca competencia en cualquier parte del mundo.

Como un testimonio adicional de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios de la economía mundial, todas las empresas o unidades productivas, incluso las instituciones de educación, en este caso las universidades, se resaltan otras características del modelo Intellect, como aparecen: “Resulta oportuno destacar que el modelo Intellect considera a la organización como un sistema abierto y, por ello, la identificación de recursos intangibles valiosos debe incluir tanto los recursos intangibles desarrollados internamente en la empresa, como los resultados de la interacción de la empresa con terceros.

Otra de las características básicas del modelo es su carácter dinámico, ya que recoge tanto los valores acumulados de capital intelectual, en un momento del tiempo como las interrelaciones entre los componentes del mismo, que lo dinamizan y hacen evolucionar”<sup>20</sup>

Existen otros textos que han venido explicando la temática propuesta en el presente trabajo. Por ejemplo, “Estrategia de capital Humano” (Lynda Gratton, 2001) en el que se plantean las diferencias básicas entre las personas y los demás activos de las empresas, y se comprenden esas diferencias bajo esquemas de pensamiento diferentes, denotando que las estrategias empresariales se realizan únicamente por medio de las personas, y en un ambiente de diálogo organizacional permanente, para crear significados en la comprensión de la realidad. También se han construido modelos que se han tornado en medios para convertir los activos intangibles en resultados tangibles, como los “Mapas Estratégicos” (Kaplan y Norton, 2004), como

---

<sup>20</sup> Documentos Intellectus. Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual. Universidad Autónoma de Madrid.

una “prolongación” del “cuadro de mando integral” (Balanced Score Card) y de la “Organización Basada en la Estrategia”, de los mismos autores. El mapa estratégico plantea la forma como una organización trata de crear valor para accionistas y clientes, apoyada en el manejo de los activos intangibles, los cuales deben ser movilizados y alineados estratégicamente. Teniendo en la cuenta las diferencias obvias que deben existir entre las organizaciones en la concepción de las estrategias, tanto entre empresas del sector público y privado, como entre empresas de un mismo sector, e incluso, de un mismo renglón de producción de bienes y servicios, sobre todo en lo relacionado con las perspectivas sobre clientes, procesos, finanzas, aprendizaje, entre otras. Los autores del texto se apoyan en estudios de caso para explicar la teoría propuesta.

En torno a la gestión del conocimiento en la Universidad Pública, y los trabajos enunciados en páginas anteriores, en el anteproyecto, éstos se orientan, según el equipo de investigación CIC (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento), al análisis del conocimiento como fuente de Creación de riqueza y bienestar, y a la capacidad de los activos inmateriales de incrementar la productividad de los factores de producción clásicos en las empresas; todo, como se ha planteado, a través de la creación de indicadores primarios y secundarios sobre la forma de crear y desarrollar competencias básicas, la forma de estructurar y funcionar del capital intangible, entre otros muchos aspectos.

Para efectos de esta investigación aplicada, se tiene en cuenta El Modelo Intellectus, pero apoyada en toda la base conceptual provista por los textos sobre teorías de los autores mencionados, y en la medición del capital humano, sobre lo cual se dará cuenta en la medida de su utilización. El alcance del presente trabajo se limitará a la valoración y cuantificación del capital Humano, como uno de los componentes más importantes del capital intelectual.

El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad. El capital humano es importante pues los medios materiales sólo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros. Al respecto puede mencionarse **Gary Becker y su trabajo en el concepto de capital humano**. Este economista norteamericano fue premiado con el Nóbel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero Par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el Capital Humano que éstas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al Capital Humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que ésta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás: educación, vivienda y salud, hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: “La importancia creciente del Capital Humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> GVega@ budget.cl, Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación.

Es pertinente el comentario sobre el trabajo de Becker, pues afirma que uno de los componentes del Capital Humano es el conocimiento y que éste se gesta en la empresa, por el campo de aplicación se deduce que su origen y desarrollo es estrictamente microeconómico y es lógico que allí es donde se encuentra el escenario natural del factor humano, pero este no sólo aplica, transforma si no que debe generar conocimiento. “El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios”.<sup>22</sup> Este aporte se relaciona de manera muy precisa con la concepción de Capital Humano que se encuentra en el modelo Intellect, pues para éste, el Capital Humano en la empresa, y concretamente en la Universidad, “Se compone de todos los integrantes del colectivo universitario que cumplen la condición de constituir un componente interno de la Universidad; dentro de este grupo incluimos a empleados y no empleados”.<sup>23</sup>

Es por lo anterior que se desarrollará cada una de las variables referidas a Capital Humano del modelo Intellect, bajo el entendido que dicho capital es un componente fundamental en la medición del Capital Intelectual y que a partir de él se consultarán todos y cada uno de los aspectos que hacen que el factor humano aporte en forma positiva al logro de los objetivos organizacionales.

Como se afirma, esta es una investigación aplicada específicamente a la Universidad del Quindío en la ciudad de Armenia.

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> La valoración del capital intelectual en la Universidad: Una propuesta.



## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Gestión Del Conocimiento:** Según Juan Carrión Maroto, es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente en forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objeto final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- **Capital Intelectual (CI):** Se refiere a aspectos estratégicos en la gestión de competencias cognitivas. (Olavi Pérez-Bustamante, 1998).
- **Activos Intangibles:** Según la Norma Internacional de Contabilidad 38 – *Activos Intangibles*, "Un activo intangible se caracteriza porque es un activo identificable, sin sustancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos.
- **Capital Humano:** Referido al conocimiento (explícito o tácito), útil para las empresas, que poseen las personas y equipos de la misma. En este grupo se reúnen todos aquellos valores relacionados con la pericia de las personas que aportan sus ideas y sus conocimientos, incrementando la capacidad competitiva de la empresa y contribuyendo a la evolución de las organizaciones en las que participan. (Centro para la gestión del conocimiento en la Universidad de KNOW).
- **Capital Estructural:** Entendido como el conjunto de conocimientos estructurados, es decir, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de

gestión, etc. (Centro de investigaciones sobre la sociedad del Conocimiento Universidad Autónoma de Madrid IADE).

- **Capital Relacional:** Referido al conjunto de relaciones que mantiene la organización con los agentes de su entorno. (IADE).
- **Capacidades y Competencias de las Personas:** Se refiere a la gestión de los empleados. En este grupo, se incluyen los indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- **Cultura – Clima – Motivación para el Aprendizaje y la Acción:** La capacidad de trabajar en equipo, alineamiento con la visión de la empresa. (IADE).
- **Sistemas de Información:** Se exponen los sistemas que proveen información útil a los trabajadores, para que puedan aplicarla a su gestión y sus indicadores son, Por ejemplo: Las bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights. (IADE)
- **Indicadores de Crecimiento e Innovación:** Experiencia, nivel de educación, costos de formación, rotación, clientes que fomentan las competencias. (IADE).
- **Indicadores de Eficiencia:** Proporción de profesionales, valor añadido por profesional. (IADE).
- **Indicadores de Estabilidad:** Edad media, antigüedad y posición remunerativa relativa. (IADE)

## SEGÚN BROOKING

- **Educación:** La base de conocimiento y habilidades generales.
- **Formación Profesional:** Ligada a las capacidades necesarias para el puesto de trabajo.
- **Conocimiento Específico del Trabajo:** La experiencia concreta de cómo hacer un trabajo.
- **Habilidad:** Liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis.
- **Tipología del Equipo Humano:** Se refiere a la descripción objetiva de las distintas tipologías de personas, que interactúan en la empresa, intentando clasificar a los profesionales de acuerdo con variables relevantes y factibles, esto es, que aporten información para la gestión del personal y puedan medirse en la práctica.

### **2.3. MARCO LEGAL**

- Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras normas.
- Decreto 1444 de 1992 de septiembre 3, por el cual se dictan disposiciones en materia salarial y prestacional para los empleados públicos docentes de las universidades públicas del orden nacional.
- Decreto 2912 del 31 de Diciembre de 2001, por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales u Oficiales del Orden Nacional, Departamental, Municipal y Distrital.
- El anterior decreto fue derogado y reformado por el decreto 1279 de Junio 19 de 2002 por el cual se estableció el régimen salarial y prestacional de los docentes de las universidades estatales.
- Acuerdo 0371 de 1984, por el cual se adopta el estatuto administrativo de la Universidad del Quindío.
- Acuerdo 049 del 22 de junio de 1995, por el cual se expide el estatuto para los docentes de la Universidad del Quindío.
- Acuerdo 043 de julio 28 de 2000 por el cual se reglamenta el plan de capacitación institucional del personal docente de la Universidad del Quindío.

### **3. REFERENTE CONCEPTUAL**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

El trabajo de investigación propuesto se considera de gran utilidad por cuanto se le adiciona, a los métodos tradicionales y reconocidos de valoración de empresas, un elemento hasta ahora poco considerado, pero que se convierte quizás en el más trascendental en términos de su aporte a todos los procesos de producción, no sólo intelectual, sino de bienes, en el mundo empresarial.

A pesar de los altibajos y diferentes posiciones en sus principios y aplicaciones de las escuelas de administración; la época contemporánea ha vuelto a dar la importancia que requiere, en todos los procesos, al recurso humano. Hoy, en la era del conocimiento y la revolución científica, muchas empresas se han preocupado por incrementar sus activos tangibles como una forma de mostrar diferentes grados de crecimiento, y de hecho esto les ha proporcionado grandes avances en su valoración económica; pero poco o nada se ha hecho por valorar su Capital Humano, a pesar de tener claro que en él se ha hecho inversión.

Frente a las tendencias de la economía mundial y ante la necesidad que todas las naciones se adapten a las exigencias del orden económico que prevalece, las universidades o instituciones de educación superior, han implementado mecanismos que no sólo les permite ser competitivas en el mercado, sino que además puedan acceder a los recursos transferidos por la nación, en este sentido, acogiendo las normas de carácter nacional se han visto obligadas a emprender procesos como la acreditación y la obtención de registros calificados, pero hasta

ahora no se ha tenido en la cuenta, como factor de importancia, el valor que tiene el Capital Humano y lo que él puede representar para las instituciones.

Si en una economía de mercado tiene importancia la oferta y la demanda de programas de profesionalización a nivel superior, al igual, que todos los factores materiales y tangibles; el valor intangible del recurso humano debe convertirse, también, en un importante factor de capital, y como tal debe ser valorado mediante mecanismos y procedimientos que lleguen a ser reconocidos legalmente.

La propuesta, tal como se advirtió, toma gran relevancia en los tiempos actuales, no sólo porque aporta en el mejoramiento de los procesos de valoración de empresas u organizaciones, sino además, porque a pesar de los avances en los métodos de valoración, el Capital Humano no ha sido incorporado como factor que contribuye a la valorización de las organizaciones

### **3.2 HIPÓTESIS**

La aplicación del decreto 1279 de 2002, los demás decretos reglamentarios y los estatutos de la Universidad del Quindío, no han tenido mayor incidencia en la valoración del Capital Humano, ni en su producción intelectual, como aporte a la creación de nuevo conocimiento.

### **3.3 VARIABLES**

#### **3.3.1 Independiente**

Las normas nacionales y locales relacionadas con la cualificación y clasificación del Capital Humano en la educación superior, específicamente en la Universidad del Quindío.

#### **3.3.2 Dependientes**

- Número de docentes con estudios de postgrado en sus diferentes niveles.
- Clasificación de docentes de acuerdo con el escalafón establecido en el decreto 1279 de 2002 y los estatutos.
- Clasificación del personal administrativo de carrera, de conformidad con la misma legislación.
- Producción Intelectual derivada de docentes de planta y personal administrativo de carrera (entre otros, ensayos, investigaciones, patentes, publicaciones)

### **3.4 IMPACTO ESPERADO**

El resultado del trabajo se convertirá en un aporte significativo para el proceso de valoración del capital humano de las Universidades (caso concreto de la Universidad del Quindío); pues si en este momento existe alguna aproximación a dicha valoración, ésta no incluye el Capital Humano representado en la capacitación de su cuerpo docente y administrativo de planta y la producción intelectual que haga, como retorno de la inversión hecha por la institución.

Se pretende dejar establecidos los criterios y procesos de valoración del Capital Humano, para que se apliquen institucionalmente y se conviertan en variables apreciables que puedan estar presentes en los momentos de proyección presupuestal, de participación en los ingresos de la nación, en la política de retiros, jubilaciones y demás aspectos que puedan generar pérdida del capital valorado.

### **3.5 POTENCIALES USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Los resultados de la investigación serán utilizados de manera directa por la Universidad del Quindío, en aquellas instancias encargadas de la formulación de la política Académica; la oficina de planeación y Desarrollo, las instancias encargadas del manejo presupuestal, económico y los principales órganos de gobierno que la constituyen, que en el caso de las Universidades estatales, son básicamente el Consejo Superior, el Consejo Académico, las Vicerrectorías.



De manera indirecta los resultados del trabajo serán divulgados, por medio de los órganos de la institución, mediante procesos de socialización con personal interesado, para que sean de conocimiento en otras Universidades públicas y privadas; docentes, estudiantes y en un mediano plazo se espera que el Ministerio de Educación Nacional introduzca en la política de la Educación Superior, el Capital Humano como variable válida para los procesos de certificación, acreditación y participación en el presupuesto.

### **3.6 ANTECEDENTES**

El tema de la valoración de empresas en Colombia ha venido siendo tratado desde la década de los 80, época coincidente con los primeros desarrollos del modelo neoliberal en la economía universal y que se impone como la aplicación de una práctica mundial de las grandes compañías multinacionales; esta valoración ha involucrado solamente aspectos contables relacionados con lo tangible o los activos de la empresa; sólo se refiere a lo intangible en el aspecto de la imagen corporativa, o lo que en el mundo empresarial se denomina como “Good Will”.

Para los efectos económico-administrativos, la Universidad debe ser considerada con las mismas características de cualquier empresa u organización; y de hecho el gobierno nacional lo que busca es que la universidad se mire con ese carácter, por tal razón en los últimos diez años se han establecido normas que buscan tal manejo en aras de la racionalidad, de la competitividad, la productividad y de la globalización.

Los antecedentes de la educación Superior en Colombia tienen una importante escisión a partir de la promulgación de la Constitución Política de 1991, pues para

el país no solamente cambia su historia política, sino que en lo económico se dan grandes cambios al pasar de un modelo cerrado y de una economía protegida a un modelo abierto fundado en los principios del neoliberalismo, la internacionalización de la empresa, la apertura económica, la globalización, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, se debe destacar un marco regulatorio fundamentado en la ley 30 de 1992 y el decreto 2904 de 1994, que definió el sistema de acreditación de la educación superior, reglamentado por el acuerdo 06 de 1995. A lo largo del tiempo se han producido una importante serie de normas apuntando a la búsqueda de la calidad de la educación, la competitividad, la cobertura y de la compatibilidad con los modelos de otros países, especialmente de los desarrollados hasta llegar al decreto 2566 de septiembre de 2002 que propicia un marco legal para los procesos de obtención de registro calificado, autoevaluación, acreditación, entre otros. Sin embargo, en ese cúmulo de normas no aparecen claramente definidos criterios de valoración del Capital Humano, ni su importancia para esos procesos, al menos desde las instituciones.

No se desconoce el reconocimiento que el Gobierno Nacional hace de la importancia del Capital Humano en las instituciones, pero dicho reconocimiento tiene fines tan precisos como: la vinculación a la carrera docente y la calificación y remuneración de docentes, es el caso del decreto **1279 de 2002**.

Debe reconocerse que a nivel de otros países ya existen importantes iniciativas y trabajos sobre la valoración de Capital Humano, particularmente en instituciones de educación superior, a continuación se muestran algunos:

- El trabajo de investigación realizado por el grupo Universitario Multidisciplinar de Investigación en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, del Centro para la Gestión del conocimiento en la Universidad UNIKNOW, del país

vasco, denominado “Gestión del Conocimiento en una universidad Pública. El proceso de Investigación, desarrollo y transferencia del conocimiento científico – técnico”.

- También se conoce el “Programa de Capital Intelectual PCI” del Instituto Universitario de Administración de Empresas de Madrid, que se refiere concretamente al programa de elaboración de un sistema de gestión del Capital Intelectual y del Conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid; según el investigador principal “A través del análisis del concepto de Capital Intelectual, entendido como el valor del total de los activos intangibles que posee una organización en un momento dado del tiempo, esta investigación pretende ofrecer un inventario y evaluación de la capacidad de investigación de las universidades y OPI,s de la Comunidad de Madrid con el fin de mejorar la asignación de recursos y así impulsar las líneas de mayor impacto científico”.
- El trabajo denominado “Algunos aportes sobre el Capital Intelectual” realizado por Pedro Pablo Ballesteros Silva y Diana Paola Ballesteros Riveros, profesor y estudiante de la Universidad Tecnológica de Pereira, en el que incluso se propone un modelo para valorar el Capital Intelectual en el sector público.
- El trabajo denominado “El Capital Intelectual y el cuadro de Mando Integral” realizado por la Msc. Marta Ferrer Castañedo y la lic. Roxana León Toirac, del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de Cuba.

#### 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para el desarrollo del trabajo se estableció una matriz de procedimiento en la cual, a la par con los objetivos, se crean unas categorías de investigación acordes con cada uno de ellos; y al mismo tiempo se definen los instrumentos por medio de los cuales se accederá a la información que permita desarrollar el análisis y las conclusiones que posibiliten la demostración de la hipótesis:

**Tabla 1. Estrategias metodológicas**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Determinar la incidencia que tiene la aplicación del decreto 1279 de 2002, sus normas reglamentarias y la normatividad propia de la Universidad del Quindío, en la cualificación del Capital Humano al interior de la misma.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar la situación existente en la Universidad del Quindío, en relación con el número de profesores de planta y su clasificación antes de la promulgación del decreto 1279 de 2002, para tener un punto de referencia y análisis del estado actual en el mismo sentido.</li><li>• Establecer la composición y clasificación del personal Administrativo de carrera hacia el año 2002, con el mismo propósito.</li><li>• Determinar la producción intelectual del personal docente de planta y administrativo de carrera, antes de la promulgación del decreto 1279 de 2002, para compararla con la actual y tener punto de apoyo en el análisis.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar la información relacionada con la cuantificación de las variables establecidas y elaborar el análisis correspondiente.</li> </ul>
<b>CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva Financiera</li> <li>• Perspectiva de cliente</li> <li>• Perspectiva de Procesos Internos de Negocios.</li> <li>• Perspectiva del Aprendizaje y Mejora</li> </ul> </li>   <li>2. Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de las personas</li> <li>• Estructura Interna</li> <li>• Estructura Externa</li> </ul> </li>   <li>3. Navigator de Skandia /Edvinsson, 1992-1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clientes</li> <li>○ Procesos</li> <li>○ Capacidad de Innovación</li> </ul> </li> </ul> </li>   <li>4. Technology Broker (Brooking, 1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de Mercado</li> <li>• Activos de Propiedad intelectual</li> <li>• Activos Humanos</li> <li>• Activos de Infraestructura</li> </ul> </li>   <li>5. Universidad de West Ontario 8 Bontis, 1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital estructural</li> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul> </li> </ol>

<b>CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> </ul> <p>6. Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Intelectual</li> <li>• Aprendizaje Organizacional</li> </ul> <p>7. Dow Chemical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Organizacional</li> <li>• Capital de Cliente</li> </ul> <p>8. Modelo Intellect (Euroforum, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul> <p>9. Modelo Nova (Club de Gestión del conocimiento de la comunidad Valenciana)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Organizativo</li> <li>• Capital Social</li> <li>• Capital de innovación y de aprendizaje</li> </ul> <p>10. Capital Intelectual (Drogonetti y Roos. 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Financiero</li> <li>• Capital Intelectual</li> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> </ul> <p>11. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> </ul>
--	---

<p><b>CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Organizativo</li> <li>• Capital Tecnológico</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul> <p>12. Modelo Intellect (Euroforum, 1998)</p> <p>En el caso específico de la medición CI en la Universidad del Quindío, se complementará este modelo con el <b>Capital de Innovación y de Aprendizaje</b>, planteado en el modelo Nova (Club de Gestión del conocimiento de la comunidad Valenciana).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> <li>• Capital Relacional</li> <li>• Capital de innovación y de aprendizaje.</li> <li>• Aplicación del modelo sugerido.</li> </ul>
<p><b>INSTRUMENTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Documental.</li> <li>• Diseño y aplicación de formulario para la recolección de información.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuestas.</li> <li>• Diseño y aplicación de formatos específicos.</li> <li>• Diseño y aplicación de formulario para la recolección de información.</li> <li>• Valoración del CH en la Universidad del Quindío.</li> </ul>

Fuente: Autores investigadores

#### **4.1 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La realización del trabajo se hará teniendo como base la Universidad del Quindío, institución de carácter oficial con domicilio en la ciudad de Armenia, de la cual se tomarán sus principales estamentos como son los docentes de planta y personal administrativo de carrera.

#### **4.2 UNIDAD DE TRABAJO**

La Unidad de trabajo estará constituida por la totalidad de docentes de planta y personal administrativo de carrera que laboran en la misma institución.

#### **4.3 TIPO DE ESTUDIO**

El trabajo propuesto, como se dijo antes, implica una investigación aplicada que involucra la descripción del objeto o unidad de análisis y el estudio de caso como método, esto permitirá identificar las características del Universo de Investigación para establecer el grado de formación recibida por cada uno de los docentes de planta y personal administrativo de carrera de la Universidad del Quindío, además, sus niveles de productividad intelectual.

El estudio es también cuantitativo, pues su raíz y su enfoque nomotético, implica la medición de algo, en este caso lo relativo al objeto de estudio. Además de que su fundamento epistemológico tiene relación con hechos que se verifican empíricamente, y el conocimiento aportado se resume en formas y contextos generalizables como es el caso de la Universidad del Quindío. Con medición de relaciones causales medibles, orientada a comprobar juicios y proposiciones a priori, con una amplitud limitada y controlable, con formulaciones de proposiciones



comprobables empíricamente, y con un diseño estructurado desde fuera del objeto de estudio, con la búsqueda de datos objetivos; con el uso de instrumentos precisos de búsqueda de información para controlar las variables, y análisis estadísticos de factores de validez interna.

Por otra parte y algo también importante, el método ofrece objetividad en cuanto que los resultados carecen de valores y sesgos preconcebidos.

#### **4.4 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información con la cual se cumplirá cada uno de los objetivos propuestos, será primaria y secundaria; la primera se recolectará mediante encuestas aplicadas a los docentes de planta de la institución y al personal administrativo de carrera, con esto se busca verificar la información obtenida mediante documentos procesados en la institución, al igual que establecer elementos propios del clima organizacional y de la participación en órganos del Gobierno.

La información secundaria, se tomará de los documentos que poseen las oficinas de Gestión Humana y Asuntos Docentes, donde se concentran las hojas de vida de empleados administrativos de carrera y docentes de planta de la Universidad del Quindío; estas oficinas contienen los datos sobre formación académica, antigüedad en la institución, edad, entre otros.

Igualmente, se utilizarán las actas y demás memorias institucionales que permitan establecer la participación en los procesos de elección de directivas, las intervenciones y propuestas consignadas en actas de los diferentes Consejos. También se apoyará la realización del trabajo en acuerdos, normas y leyes que reglamentan la relación de docentes y administrativos con la Universidad del Quindío.

#### **4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Tal como se anotó anteriormente, los instrumentos que básicamente se utilizarán para la recolección de la información son la encuesta, el cuestionario y la observación directa; estos se diseñarán sobre la base de la información primaria y secundaria.

En el caso del formato dispuesto para extraer información que se encuentra contenida en las hojas de vida de los docentes de planta y el personal administrativo de carrera, se recogerán los siguientes datos:

- a. Nombre del docente o funcionario
- b. Cargo y categoría
- c. Antigüedad en la institución
- d. Pregrado (s)
- e. Tiempo de duración de postgrado
- f. Niveles de formación en postgrado
- g. Época o años en que se recibió dicha formación
- h. Institución en la que se realizó la formación
- i. Ubicación geográfica de la institución
- j. Inversión realizada en dichos procesos
- k. Formas de financiación de la formación
- l. Remuneración
- m. Cargo o cargos que desempeña actualmente
- n. Producción intelectual

Para realizar el tratamiento de la información y la presentación de los resultados se recurrirá al uso de técnicas de tipo estadístico descriptivo; después de lo cual se pasará a la fase de análisis.

La aplicación de los instrumentos se hará sobre el total del universo de docentes de planta y personal administrativo de carrera de la Universidad del Quindío, con el fin de lograr el menor nivel de desviación y evitar sesgos en la información.

#### **4.6 PRESUPUESTO**

Asesoría para diseño de instrumentos	\$2.000.000
Recolección de información	\$6.000.000
Materiales e insumos	\$1.500.000
Digitación	\$ 800.000
Procesamiento de encuestas e información	\$1.500.000
Publicaciones	<u>\$ 500.000</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$12.300.000</u></b>

## **5. FASE DE RESULTADOS**

### **5.1 COMPARACIÓN DE MODELOS DE CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL**

#### **5.1.1 Modelo Intellect (Euroforum, 1998)**

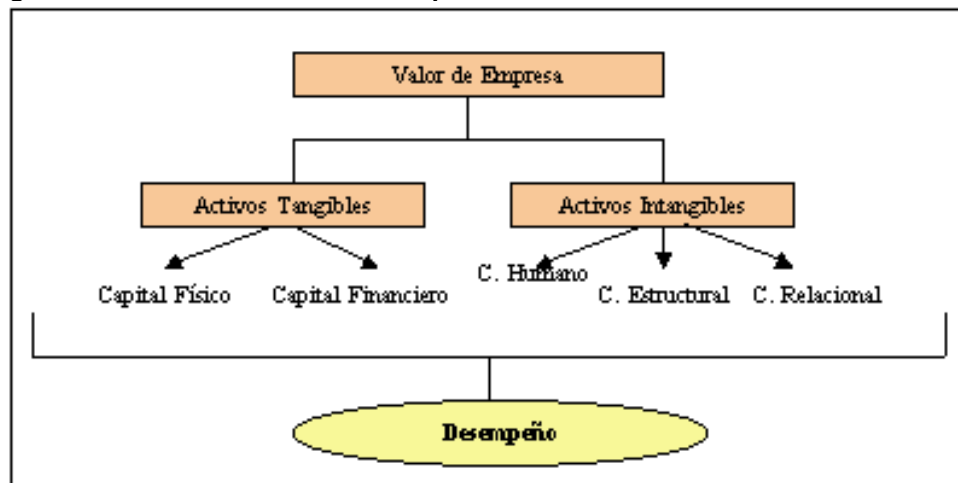
El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

Pretende ofrecer, a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explícito de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

#### **Características del Modelo**

- Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión Sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.

Figura 1. Modelo de medición del capital intelectual



Fuente: Euroforum (1998)

- **Estructura del Modelo Intellect:**

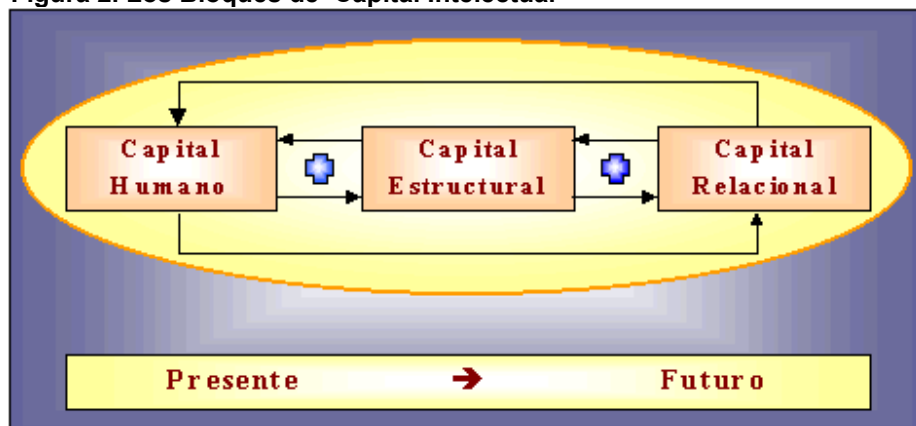
**Bloques.-** Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

**Elementos.-** Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos

**Indicadores.-** Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro.

**Figura 2. Los Bloques de Capital Intelectual**



Fuente: Euroforum (1998), pp.35

### Capital Humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

**Tabla 2. Elementos de Capital Humano**

<b>PRESENTE</b>	<b>FUTURO</b>
Satisfacción del Personal. Tipología del Personal. Competencias de las personas. Liderazgo. Trabajo en Equipo. Estabilidad: riesgo de pérdida.	Mejora de las Competencias. Capacidad de innovación de las personas y equipos.

Fuente: Euroforum (1998), pp.36

## Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión,... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Tabla 3. Elementos de Capital Estructural

PRESENTE	FUTURO
Cultura Organizacional. Filosofía de Negocio. Procesos de Reflexión Estratégica. Estructura de la Organización. Propiedad Intelectual. Tecnología de Proceso. Tecnología de Producto. Procesos de Apoyo. Procesos de Captación de Conocimiento. Mecanismos de Transmisión y Comunicación. Tecnología de la Información.	Procesos de Innovación.

Fuente: Euroforum (1998)

## Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene, para una empresa, el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...)

**Tabla 4. Elementos de Capital Relacional**

<b>PRESENTE</b>	<b>FUTURO</b>
Base de Clientes Relevantes. Lealtad de Clientes. Intensidad de la Relación con Clientes. Satisfacción de Clientes. Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente. Cercanía al Mercado. Notoriedad de Marcas. Reputación / Nombre de la empresa. Alianzas Estratégicas. Interrelación con Proveedores. Interrelación con otros Agentes.	Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes.

Fuente: Euroforum (1998)

**Dimensiones incorporadas:**

- **Presente/Futuro:** estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y sobre todo, revelar el futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.
- **Interno/Externo:** se deben identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información,...) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad,...)
- **Flujo/Stock:** el modelo tiene un carácter dinámico, ya que no sólo pretende contemplar el stock de capital intelectual en un momento concreto del tiempo, sino también aproximarse a los procesos la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual



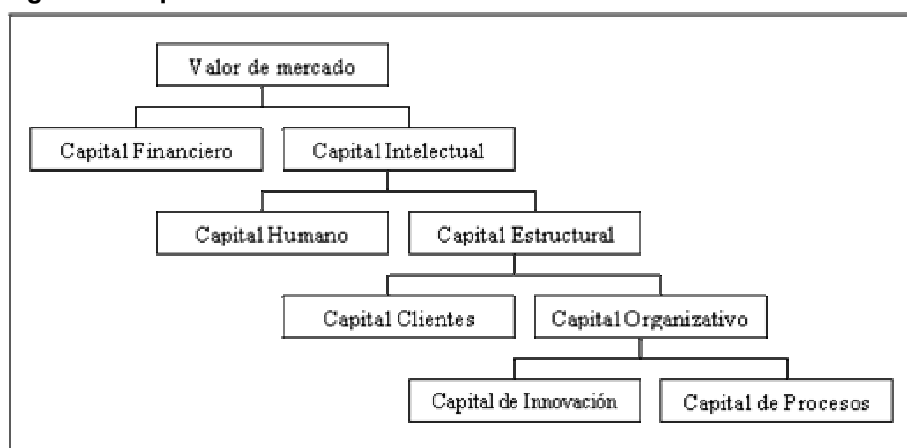
- **Explícito/Tácito:** no sólo se consideran los conocimientos explícitos (Transmisibles), sino también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir. El adecuado y constante transvase entre conocimientos tácitos y explícitos es vital para la innovación y el desarrollo de la empresa.

### 5.1.2 Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996)

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques):

**Figura 3. Esquema de Valor de Mercado de Skandia**



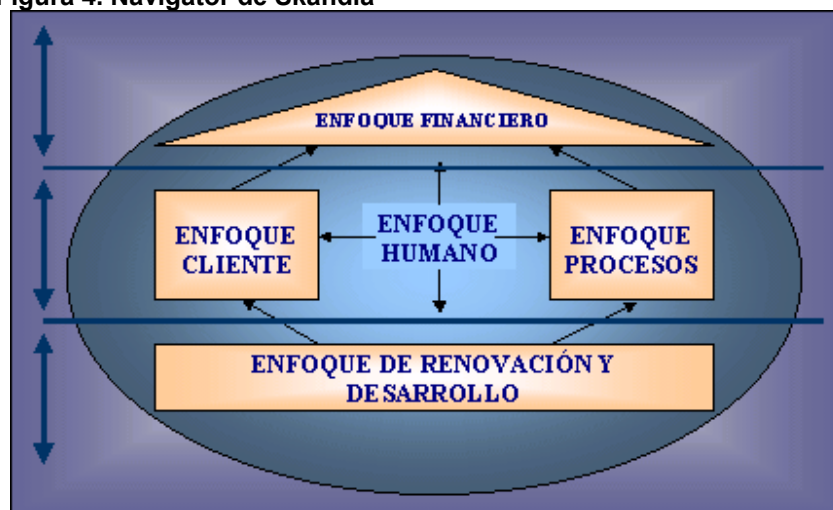
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Los elementos del Capital Intelectual son:

- Capital Humano. Conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que componen la organización.
- Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:
- Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
- Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidas en el modelo denominado Navigator.

Figura 4. Navigator de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, dimensionalidad y facilidad de medición.

### 5.1.3 Technology Broker (Brooking, 1996))

Annie Brooking (1996) parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Brooking (1996) insiste en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:

**Figura 5. Technology Broker**



Fuente: Annie Brooking(1996)

### **Activos de Mercado**

Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración.

### **Activos de Propiedad Intelectual**

Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales.

### **Activos Humanos**

Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brookings (1996) afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis).

### **Activos de Infraestructuras**

Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio),

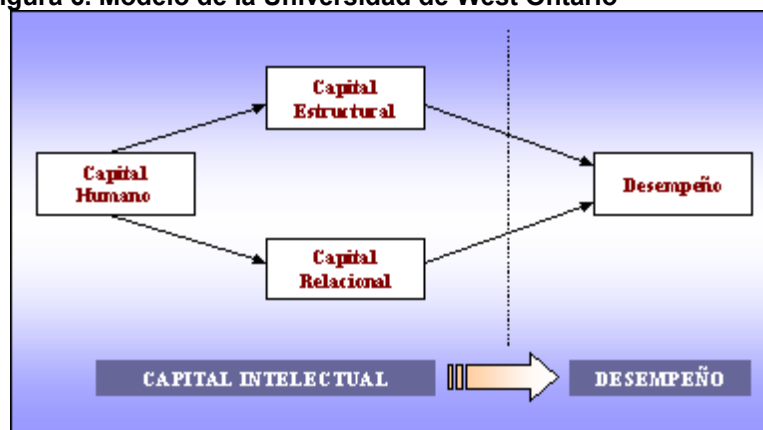
sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

#### 5.1.4 Universidad de West Ontario (Bontis, 1996)

Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales.

Su gran aporte es la constatación que el bloque de Capital Humano es el factor explicativo.

Figura 6. Modelo de la Universidad de West Ontario



Fuente: Bontis (1996), en Euroforum (1998), pp.26.

#### 5.1.5 Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1996)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores

financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

**Figura 7. Balanced Scorecard**



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

**Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:**

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

**El modelo presenta cuatro bloques:**

- **Perspectiva Financiera**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

- **Perspectiva de Cliente**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

- **Perspectiva de Procesos Internos de Negocio**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

**Se distinguen tres tipos de procesos:**

- 1.- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- 2.- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- 3.- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...



- **Perspectiva del Aprendizaje y Mejora**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

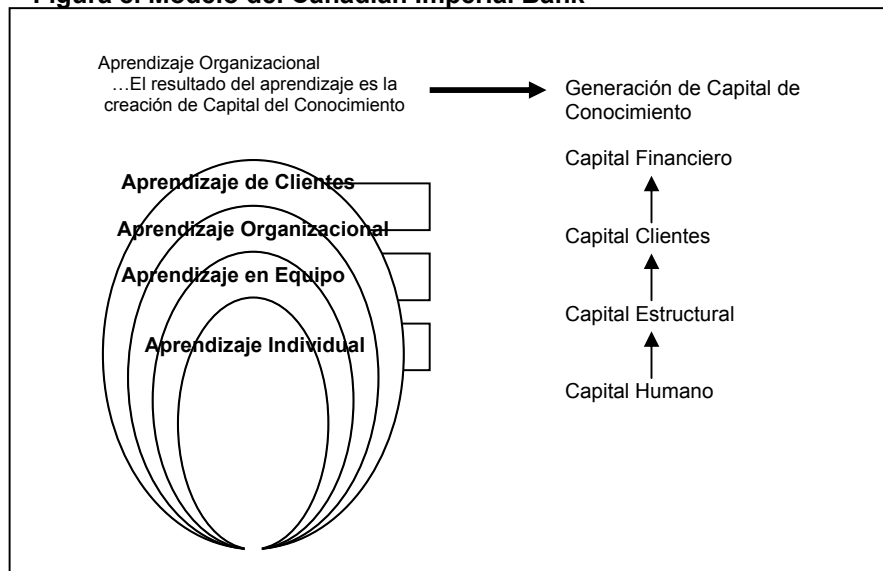
La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights..
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

### 5.1.6 Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Honge)

Hubert Saint-Honge ha sido el responsable de la implantación del modelo de medición de Capital Intelectual en el Canadian Imperial Bank. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. El Modelo es el siguiente:

**Figura 8. Modelo del Canadian Imperial Bank**

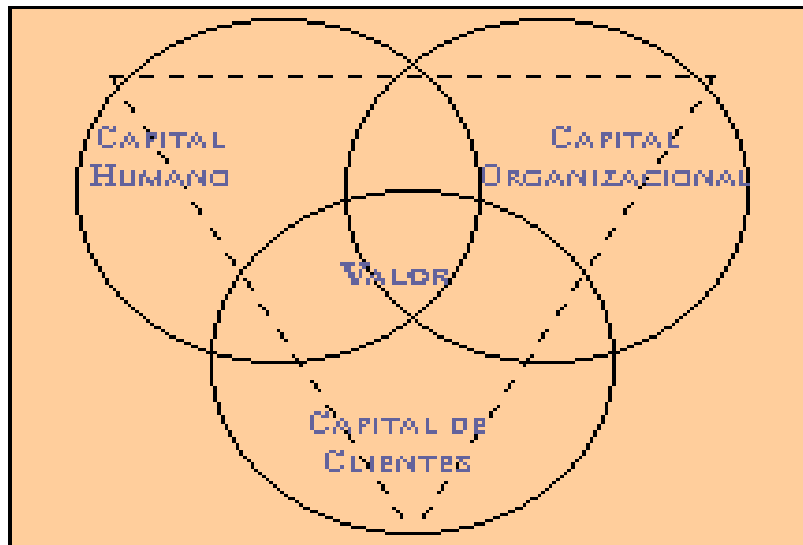


Fuente: Saint – Onge (1996), en Euroforum (1998), pp. 26

### 5.1.7 Dow Chemical

Preocupados por la necesidad de gestión de sus activos intangibles (más que por la información a terceros sobre su valor). Esta empresa desarrolla una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa. Este es el primer paso, que Dow va extendiendo a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa (de alto impacto en los resultados financieros). El primer paso para gestionar algo es visualizarlo.

**Figura 9. Modelo Dow Chemical**



Fuente: Euroforum (1998), pp. 26

#### **5.1.8 Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)**

Sveiby (1997) basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

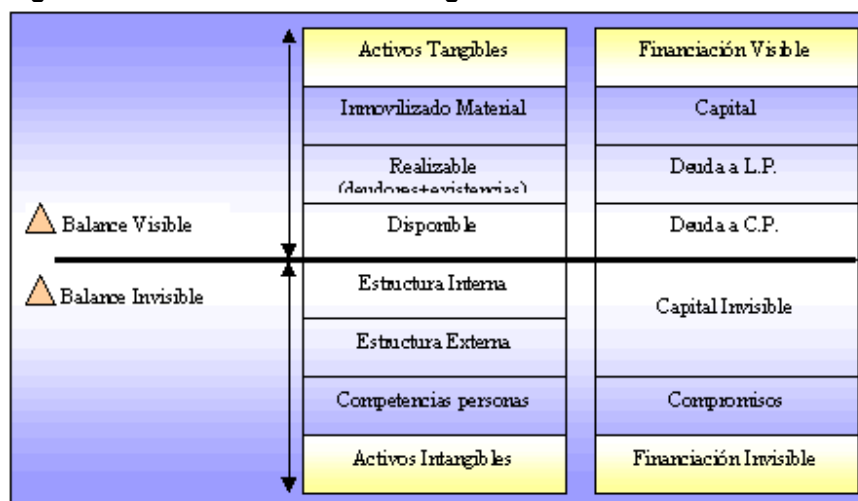
Antes de definir los activos intangibles, hay que determinar el objetivo de la medición y en función del usuario final, determinar los aspectos más relevantes. Según este autor, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

- Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Sveiby (1997) clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

- **Competencias de las Personas.** Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
- **Estructura Interna.** Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, etc.; así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.
- **Estructura Externa.** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Figura 10. Balance de Activos Intangibles



Fuente: Sveiby(1997)

**Tabla 5. Intangible Assets Monitor**

<b>Intangible Assets Monitor</b>		
<b>External Structure Indicators</b>	<b>Internal Structure Indicators</b>	<b>Competence Indicators</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitability per Customer. Organic Growth. Image Enhancing Customers.</li> <li>• Satisfied Customers Index: Sales per Customer. Win / Loss Index.</li> <li>• Proportion of Bif Customers. Age Structure. Devoted Customers Ratio. Frequency of Repeat Orders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investment in IT. Structure-Enhancing Customers.</li> <li>• Proportion of Support Staff Values / Actitudes Index.</li> <li>• Age of th organization. Support Staff Turnover. Rookie Ratio. Seniority.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of Years in the Profession. Level of Education. Training and Education Costs. Marketing. Competence Turnover. Competence-Enhancing Customers.</li> <li>• Proportion of Professionals. Leverage Effect Value Added per Employee. Value Added per Profesional. Profit per Employee. Profit per Profesional.</li> <li>• Professionals Turnover. Relative Pay. Seniority.</li> </ul>

Fuente: Sveiby (1997)

Según Sveiby (1997), las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento y permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores.

Sveiby (1997) propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

- ◆ Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- ◆ Indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- ◆ Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

El Monitor de Activos Intangibles:

**Tabla 6. Intellectual Assets Monitor**

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia.</li> <li>• Nivel de educación.</li> <li>• Coste de formación.</li> <li>• Rotación.</li> <li>• Clientes que fomentan las competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en nuevos métodos y sistemas.</li> <li>• Inversión en los sistemas de información.</li> <li>• Contribución de los clientes a la estructura interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por cliente.</li> <li>• Crecimiento orgánico.</li> </ul>
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesionales.</li> <li>• Valor añadido por profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción del personal de apoyo.</li> <li>• Ventas por personal de apoyo.</li> <li>• Medidas de valores y actitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Índice éxito / fracaso.</li> <li>• Ventas por clientes.</li> </ul>
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media.</li> <li>• Antigüedad.</li> <li>• Posición remunerativa relativa.</li> <li>• Rotación de profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la organización.</li> <li>• Rotación del personal de apoyo.</li> <li>• El ratio rookie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de grandes clientes.</li> <li>• Ratios de clientes fieles.</li> <li>• Estructura de antigüedad.</li> <li>• Frecuencia de repetición.</li> </ul>

Fuente: Sveiby (1997)

**5.1.9 Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y La Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999**

El objetivo del modelo que se propone es el de medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo va a ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Siguiendo la conceptualización (Bueno, 1998), se considera que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca.

El modelo propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

- **Capital humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.
  
- **Capital organizativo:** Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya sea en:
  - ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
  
  - Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).
  
  - Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).
  
- **Capital social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.
  
- **Capital de innovación y de aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

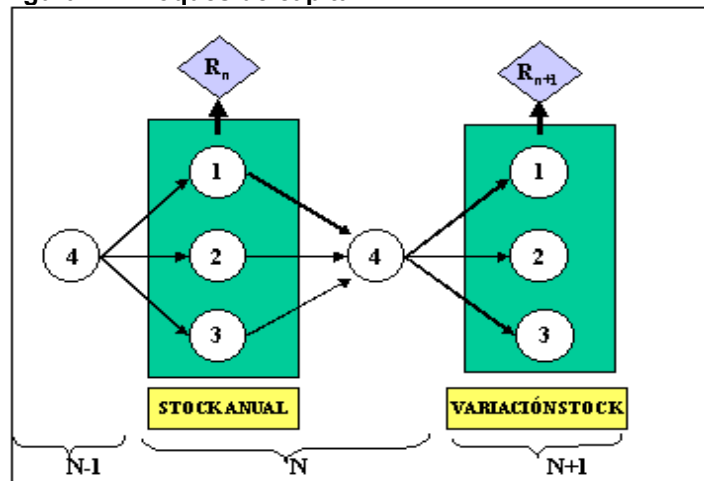
El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital

Intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de Capital Intelectual, añade una gran riqueza al estudio. En otros modelos (Roos et al., 1997), se separa la estática de la dinámica, es decir, no se integran en el mismo modelo.

Una característica diferencial del modelo respecto a los modelos estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Por tanto, es interesante saber entre dos períodos determinados de tiempo:

- ◆ La variación de capital intelectual.
- ◆ El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques.
- ◆ La contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque

Figura 11. Bloques de capital



Donde:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Social
4. Capital de Innovación y de Aprendizaje

En las figuras 12, 13, 14 se muestra el efecto de cada bloque en las diferencias de capital intelectual entre un período de tiempo n y en el n+1.



Para obtener los indicadores necesarios que permitan medir el capital humano, organizativo, social, de innovación y de aprendizaje, se han dividido estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles.

Así los grupos que se han definido para cada bloque son los siguientes:

- **Capital Humano**

- Conocimientos técnicos.
- Experiencia.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades de trabajo en equipo
- Estabilidad del personal
- Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos

- **Capital Organizativo**

- Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos. Es pues el saber hacer organizativo empleado conjuntamente con los activos tangibles. Se puede medir por indicadores de

los resultados (eficiencia) del proceso o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina del proceso -alcanzado con manuales o estándares de calidad, por ejemplo-, adecuación de la tecnología empleada –grado de obsolescencia de los medios físicos y de los conocimientos tecnológicos empleados-, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de proceso empleadas).

- Idoneidad del conocimiento - ó grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor- de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia el logro de productos de mayor calidad, con menor tasa de errores, etc. Se puede medir por indicadores de los resultados - grado de diversificación de la cartera de producto de la empresa, eficacia del producto- ó mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina de la tecnología del producto, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de producto empleadas).
- Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.
- Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).
- Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento (distribución de informes escritos, reuniones de presentación, procedimientos de benchmarking interno como compartición de las mejores prácticas entre departamentos, creación de grupos interdisciplinarios, rotación interdepartamental, etc.).
- Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento (por ejemplo, con indicadores como el número de foros electrónicos internos establecidos), principalmente mediante la implantación de tecnologías de la información (número de PC por empleado, inversión en TI por

empleado, gastos de formación en TI/inversión en TI) y de su uso efectivo (beneficios derivados, como reducción de gastos administrativos).

- Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que pueden generar nuevos mercados/clientes, etc. (sistemas de inteligencia de marketing, bases de datos del entorno o de los competidores, participación en foros sectoriales, etc.).
- Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización.
- Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y autorresponsabilización, reflexión -no separación entre pensar y hacer-, y aceptación de los errores).
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados de la empresa.
- Definición clara de la misión de la empresa.
- Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa.
- Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
- Desarrollo de las competencias mediante la formación.
- Desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el trabajo (asignación de tareas retadoras, trabajo en equipo e interdisciplinar, polivalencia).
- Desarrollo de las competencias mediante la comunicación y el debate (por ejemplo, con foros de debate electrónicos).

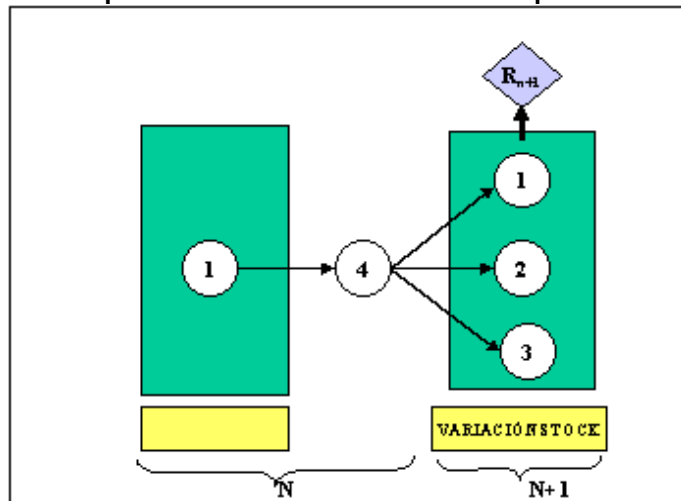
- **Capital Social**

- Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
- Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).
- Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa).
- Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores, % personal trabajando en casa del proveedor o viceversa).
- Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización de la empresa en distritos industriales.
- Intensidad y estructuración de las alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento.
- Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores (por ejemplo, actividades de benchmarking).
- Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

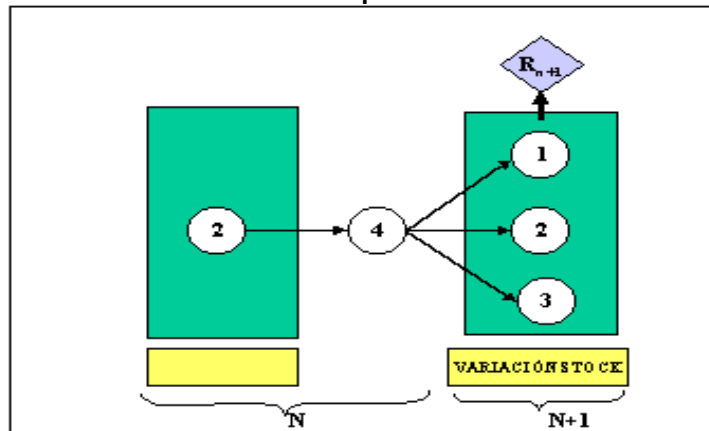
- **Capital de innovación y de aprendizaje**

- Creatividad y capacidad de innovación
- Grado de sistematización de la innovación y la creatividad (por ejemplo, mediante la definición de estrategias de I+D).
- Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos/procesos
- Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria (gastos de I+D sobre gastos de producción).
- Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes (tareas de educación de los clientes, actividades de comunicación y de reconocimiento a la empresa, presencia pública de la empresa en conferencias, publicaciones, ferias, etc.).

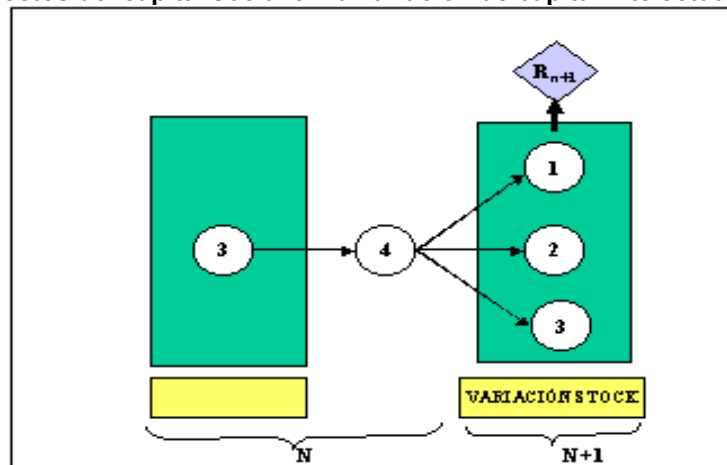
Figura 12. Efectos del capital humano en la variación de capital intelectual entre bloques



**Figura 13. Efectos del capital organizativo en la variación de capital intelectual entre bloques**



**Figura 14. Efectos del capital social en la variación de capital intelectual entre bloques**



Con el fin de realizar una validación del modelo y de aplicar en el mundo empresarial aquellos conceptos que se han desarrollado, se ha creado el Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana. Está formado por más de 30 empresas entre las que destacan (Bancaja, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Economía<sub>3</sub>, Famosa, J'Hayber, Kelme, Lladró, Panamá Jack, Reebok España, Runner Transportes, Hoteles Sidi, Tau Cerámica, etc.).

El club nace para alimentar el debate intelectual sobre las ideas de gestión y, sobre todo, cómo convertirlas en práctica empresarial. Sus objetivos fundamentales son la promoción, el apoyo y la mejora continua del conocimiento en gestión a través de la cooperación y la comunicación permanentes entre los agentes públicos y privados implicados.

Actualmente se está realizando un estudio Delphi con el fin de determinar los pesos asociados a los diferentes grupos que componen los bloques de capital intelectual. El estudio Delphi también incluye la elección de los indicadores necesarios para medir los diferentes bloques. Una vez se tengan todos los indicadores definidos, se estará en condiciones de realizar una validación del modelo en las empresas del Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana.<sup>24</sup>

#### **5.1.10 Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)**

Drogonetti y Ross (1998) estudian la aplicación del concepto de Capital Intelectual a un programa gubernamental, el Business Network Programme, implementado en Australia por AusIndustry.

Se hace alusión a la actual tendencia a buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de marco general y de lenguaje para todos los recursos intangibles. Algunos autores (Edvinsson & Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos & Roos, 1997) han empezado a clasificar bajo el nombre de Capital Intelectual todos los recursos intangibles, y a analizar sus interconexiones. Pero el problema está en la definición de recursos intangibles. Así para Drogonetti y Ross (1998) recurso

---

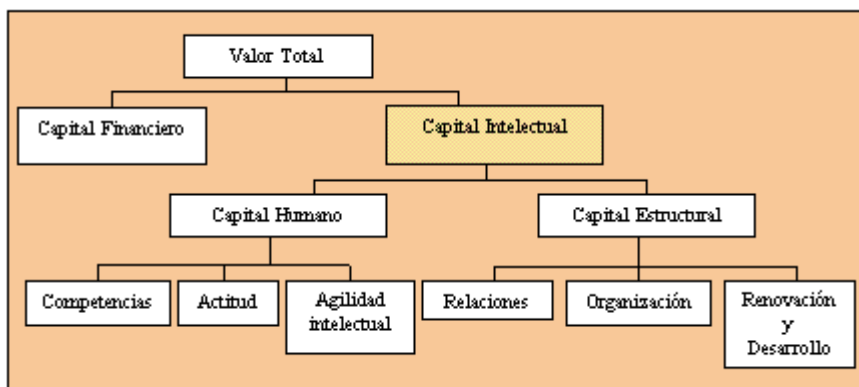
<sup>24</sup> César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece. Universitat Jaume I de Castellón.

"es cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía".

Como se puede observar es una definición un tanto imprecisa, pero esto no es malo, ya que el Capital Intelectual es algo absolutamente singular en todas y cada una de las empresas. Por ello, aunque no se pueda definir el concepto de Capital Intelectual, se pueden clasificar en categorías y tipos siguiendo un criterio de gestión.

El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación se puede observar en la siguiente figura:

**Figura 15. Árbol de Configuración de Valor**

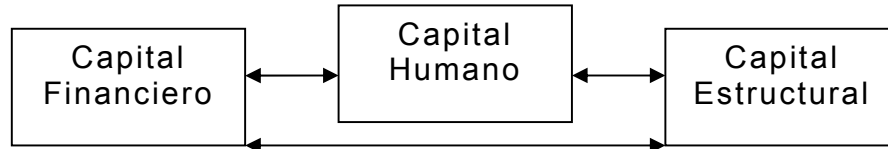


Fuente: Roos et al (1997)

Por otra parte la identificación de las clases de Capital Intelectual (stocks de recursos intangibles) no es suficiente para garantizar su correcta gestión, se necesitan también, los flujos de Capital Intelectual, esto es los cambios en los stocks de recursos intangibles (Roos & Roos, 1997). Esto se puede ver en la Figura 16:



**Figura 16. Flujos de capital intelectual**



Fuente: Roos et al. (1997)

Añadir la perspectiva de flujo a la de stock proporciona más información que cualquiera de ellas por separado. Además, la información sobre el flujo de capital intelectual presenta algunos desafíos adicionales en términos de complejidad. Los flujos del Capital Intelectual no son necesariamente un juego de suma cero. La investigación ha demostrado que el conocimiento y la información producen rendimientos crecientes, al contrario de los decrecientes de los recursos tradicionales (tierra, trabajo y capital). Por ello los flujos añaden una perspectiva de incalculable valor al estudio del Capital Intelectual, pero también tienen problemas de medición.

Drogonetti y Ross (1998) plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual, cuando la tradicional se centraba en el financiero.

Entre las conclusiones del estudio se dice que: "un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización". Así, un sistema de Capital Intelectual pasa a formar parte del Capital Intelectual de la compañía y cuanto mejor lo utilice, más Capital Intelectual se creará. Crear un sistema de Capital Intelectual llega a ser una actividad semi-circular.

## 5.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS (MATRIZ DE SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS)

Tabla 7. Análisis comparativo de los modelos

MODELOS COMPARADOS	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
SKANDIA NAVIGATOR (92-96)	enfoque humano	renovación y procesos	"clientes"
TECHNOLGY BROKER (96)	activo humano	activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura	activos de mercado
WESTERN ONTARIO (96)	capital humano	capital organizativo	capital relacional
CANADIAN IMPERIAL BANK (96)	capital humano	capital estructural	capital clientes
MONITOR ACTIVOS INTANGIBLES (97)	competencias	estructura interna	estructura externa
MODELO INTELLECT (98)	capital humano	capital estructural	capital relacional
MODELO NOVA (00)	capital humano	capital organizativo y capital de innovación	capital social
BSC (92-96)	perspectiva de aprendizaje	perspectiva de aprendizaje y perspectiva de procesos internos	perspectiva de clientes
DOW CHEMICAL (93-97)	capital humano	capital organizacional	capital de clientes
INDICADORES COMUNES	satisfacción del personal, estabilidad, trabajo en equipo, preparación, conocimientos técnicos, experiencia	cultura organizacional, procesos internos, mecanismos de transmisión del conocimiento, tecnología de la información	satisfacción de clientes, lealtad, reputación, alianzas, interrelación

Fuente: autores investigadores

El objetivo fundamental por el cual se describen de manera breve cada uno de los modelos anteriores, relacionados con el capital intelectual, es mostrar como el común denominador de su estructura se refiere al capital humano, fácilmente se

puede afirmar como es dicho capital el generador de todas las condiciones que, no solamente procuran formas de cualificarse, sino que es el mismo capital humano el destinatario de todas las acciones que la organización emprenda buscando ser competitiva en el mercado y trayendo como consecuencia más y mejores utilidades para los dueños del capital. Además se puede observar como todos los indicadores se relacionan entre si y a su vez aplican al factor humano o a las personas de la organización.

Por lo anterior se considera de gran utilidad recordar a Gary Becker en su cita sobre las sociedades del conocimiento y muy acertadamente menciona que el mayor tesoro de las sociedades del conocimiento es el capital humano, así mismo se debe recordar como Becker, a través del estudio que le permitió acceder al Nobel, llevó su aporte al campo de la organización, pues es en esta donde se desempeña el hombre y es éste el recurso que más contribuye al mejoramiento de ella, aunque en un principio fue criticado, creemos que ha sido uno de sus principales aciertos, pues la organización es el campo de acción del individuo y es ese mismo quien, a partir de procesos de cualificación, la conduce al logro de sus objetivos.

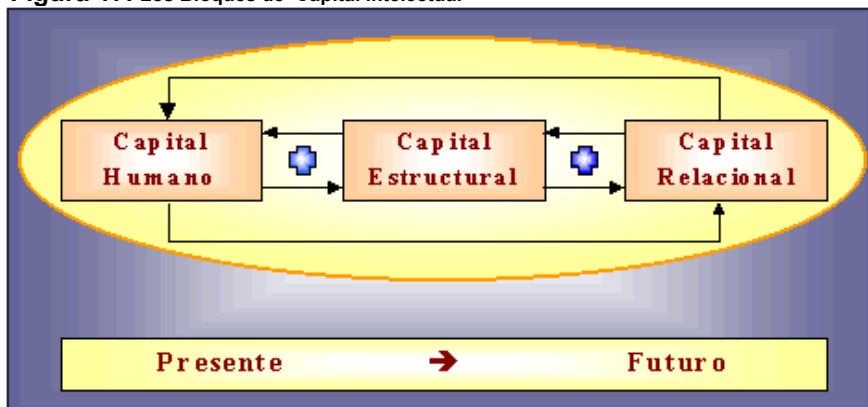
Tal como se mencionó, para la realización del presente trabajo, se tomarán los elementos principales del modelo Intellect (Euroforum 1998) por considerar que es éste el que contiene a los demás que han sido tomados como referencia, pero además por tener una precisa aplicación en una institución de educación superior. En este caso es preciso hacer claridad en el sentido que existen otros modelos, entre los mencionados anteriormente, con una carácter y aplicación más amplio y que el modelo inteltec hasta la fecha es de los más reconocidos en España, pero se encuentra en él, además la particularidad y especificidad de haberse podido aplicar al caso concreto de una universidad como fue la Universidad del País Vasco.

Es de importancia también hacer referencia a algunos de los problemas que puede presentar la aplicación de los indicadores en una Universidad, según GRAO Y WINTER (1999), al respecto refieren:

- Son medidas cuantitativas, mientras que el resultado de los procesos universitarios es de tipo cualitativo en general.
- Es difícil de comparar, de forma homogénea, a distintas universidades, porque cada una es diferente.
- Simplifican demasiado la complejidad y diversidad de las universidades.
- Existe el peligro de convertir al indicador en un objetivo en sí, en vez de considerarlo como una señal que indique dónde hay que actuar para llegar al objetivo.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el presente y el futuro.

**Figura 17. Los Bloques de Capital Intelectual**



Fuente: Euroforum (1998), pp.35

Según el modelo Intellect, el capital Humano considera como variables a empleados y no empleados, entre los primeros se encuentran claramente definidos:

- Personal contratado, con remuneración determinada, con obligaciones y derechos.
- Profesorado y este lo diferencia entre docentes y docentes e investigadores
- Personal Administrativo y de servicios<sup>25</sup>

Apoyados, precisamente, en las consideraciones expuestas por GRAO y WINTER (1999), sobre algunos de los problemas que presenta la aplicación de los indicadores en la Universidad (la institución objeto de estudio), por sus características, por la normatividad nacional, por la normatividad interna, no puede ser ajena a tales problemas. Es por ello, que se tomará para el proceso de valoración y cuantificación, como los “integrantes del colectivo”, al que se refiere el modelo Intellect, el personal contratado con remuneración que, para este trabajo se asimila al personal Administrativo y de servicios; igual inclusión para el personal Docente e investigador, pues esta última función, en el caso de la Universidad Colombiana, es opcional; y de acuerdo a normas internas concede a los investigadores prerrogativas en relación con sus obligaciones en el ejercicio de la docencia, obviamente sin que ello implique que son excluyentes dichas funciones.

---

<sup>25</sup> Tomado de  
<http://www.gestiondelconocimiento.com>  
<http://www.monografias.com>  
<http://www.dow.com>  
<http://www.uv.es/~cursegsm/MaterialCurso/GestionConocimientoModelo.pdf>  
<http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>  
<http://www.intellectualcapital.org>  
<http://www.ciberconta.unizar.es>

Habr  entonces para el caso de nuestro estudio dos categorías:

- Docentes de Planta
- Personal Administrativo de Planta o de carrera

Sobre estas dos categorías se realizará el trabajo de campo al que se ha hecho alusión en la parte correspondiente al diseño metodológico de la investigación.

Para el caso de los docentes se consultar  la hoja de vida que reposa en la Oficina de Asuntos Docentes de la Universidad, de cada una de ellas se extraer  información académica, relacionada con los estudios del docente, producción intelectual reconocida por la institución Universidad del Quindío, al igual que información personal.

En Colombia las universidades públicas de carácter oficial se rigen por el Decreto 1279 de junio de 2002, para establecer el régimen salarial y prestacional de los docentes universitarios de carrera. Este decreto derogó al 1444 de 1992 que se aplicaba anteriormente

Con base en el Decreto 1279, artículos 5 al 30, se hará la valoración del capital humano de la Universidad del Quindío; advirtiendo que es éste el soporte legal sobre el que en la actualidad se clasifica y se remunera a los docentes universitarios de carrera en esta Universidad.

En cuanto a los empleados Administrativos de planta, se hará una valoración de su formación académica y su producción intelectual aplicando para ello los parámetros establecidos en el decreto 1279, Capitulo II, artículos 6,7,8,9, y 10,; pese a que la misma norma en el Capitulo I, artículo 1, establece como su campo de aplicación “ ..en las Universidades estatales u oficiales a quienes se vinculen por concurso como empleados públicos docentes...”. Cabe anotar que la selección, vinculación y capacitación de los empleados administrativos se hace

con base en la resolución 0360 de mayo de 2005, por medio de la cual se estableció el Manual de Funciones y requisitos específicos; dicha resolución, que es una norma interna proferida por el rector de la institución, tiene como soporte legal la ley 909 de septiembre 23 de 2004, la cual no establece ningún parámetro de valoración para los aspectos puntuales de experiencia, productividad intelectual y estudios; éstos sólo se han utilizado como criterio de acceso y ascenso según la ley de carrera administrativa, por lo tanto no se conoce hasta el momento ninguna norma que permita hacer dicha cuantificación para el caso de dicho personal.

Como quiera que el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades públicas, del orden nacional, tuvo una importante variación representada en el paso del decreto 1444 de 1992 al decreto 1279 de 2002, que pudo haber producido cambios en el comportamiento y aportes de dichos docentes, en términos de la productividad intelectual, que se traducen en variaciones al capital humano de las instituciones y al aporte del mismo, se hará una comparación del comportamiento de los docentes en la vigencia de las dos normas mencionadas.

Por último, con el ánimo de hacer un aporte significativo al trabajo de investigación, se presenta una propuesta para la valoración del capital humano en la Universidad del Quindío que trasciende el alcance del decreto 1279 y se puede constituir en un indicador importante que ayude a las universidades a construir planes de mejoramiento de su capital humano; pero a la vez, implantar mecanismos para que éste retribuya, en productividad, la inversión hecha y se refleje en sus tres funciones principales.

## 6. TABULACION DE LA INFORMACION

### 6.1 DOCENTES DE PLANTA

#### 6.1.1 Tiempo de servicio

El tiempo de servicio de los docentes en la Universidad del Quindío oscila entre los 0 y 36 años, como se muestra en la cuadro 1. El 61.82% de los docentes han trabajado entre 0 y 15 años en la Institución. En promedio los docentes llevan 13,5 años laborando en la Universidad; mientras que la edad de ingreso está entre los 20 y 56 años como se observa en el cuadro 2. El 30.91% de los docentes han ingresado con una edad promedio de 32,5 años siendo esta frecuencia la más alta ( $Y_3$ , cuadro 2). El 75,45% de los docentes han ingresado a la Institución con edades comprendidas entre los 20 a 40 años. En promedio han ingresado 8 profesores por año en los últimos cinco años; el 40% de los docentes de planta de la Universidad han ingresado en los últimos 10 años, como se ilustra en el cuadro 1. La edad promedio de ingreso de los docentes es 34,6 años.

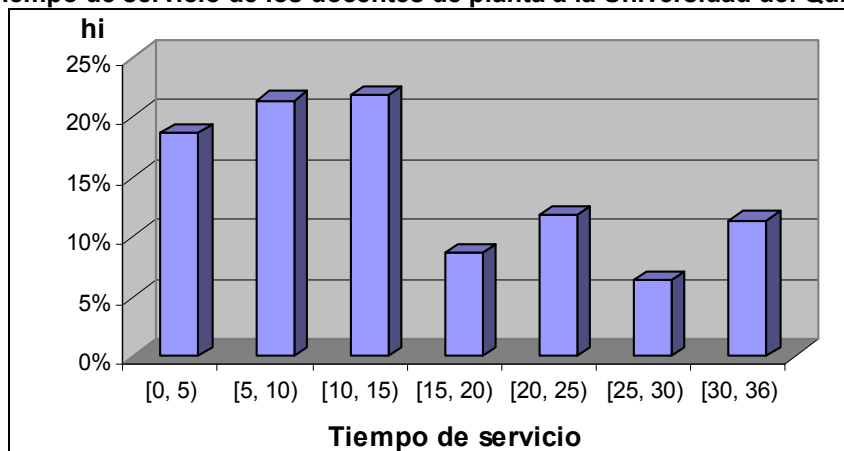
**Cuadro 1. Tiempo de servicio de los docentes de la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[0, 5)	2,5	41	18,64%	41	18,64%
[5, 10)	7,5	47	21,36%	88	40,00%
[10, 15)	12,5	48	21,82%	136	61,82%
[15, 20)	17,5	19	8,64%	155	70,45%
[20, 25)	22,5	26	11,82%	181	82,27%
[25, 30)	27,5	14	6,36%	195	88,64%
[30, 36]	33	25	11,36%	220	100,00%
<b>Total</b>		<b>220</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores



**Gráfico 1. Tiempo de servicio de los docentes de planta a la Universidad del Quindío**



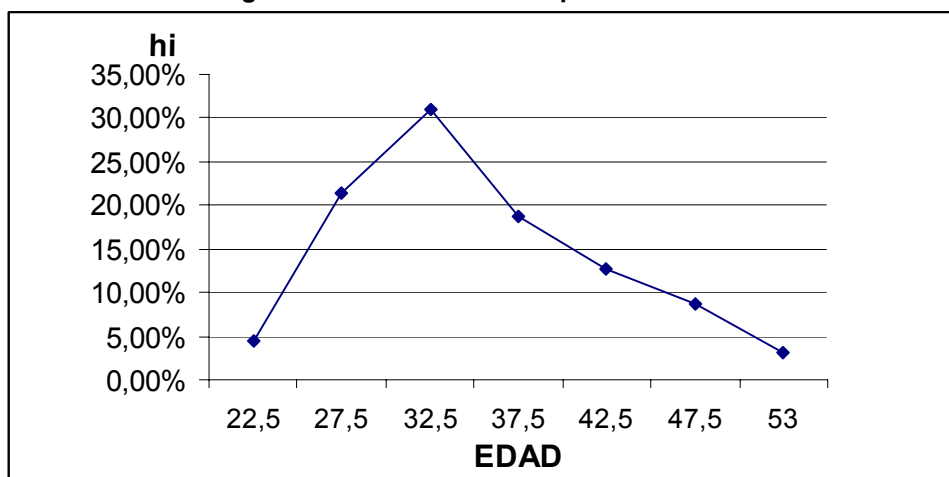
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 2. Edad de ingreso, dada en años, de los docentes de planta a la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos.**

Intervalos	Yi	fi	Hi	Fi	Hi
[20, 25)	22,5	10	4,55%	10	4,55%
[25, 30)	27,5	47	21,36%	57	25,91%
[30, 35)	32,5	68	30,91%	125	56,82%
[35, 40)	37,5	41	18,64%	166	75,45%
[40, 45)	42,5	28	12,73%	194	88,18%
[45, 50)	47,5	19	8,64%	213	96,82%
[50, 56]	53	7	3,18%	220	100,00%
<b>Total</b>		220	100,00%		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 2. Edad de ingreso de los docentes de planta a la Universidad del Quindío**



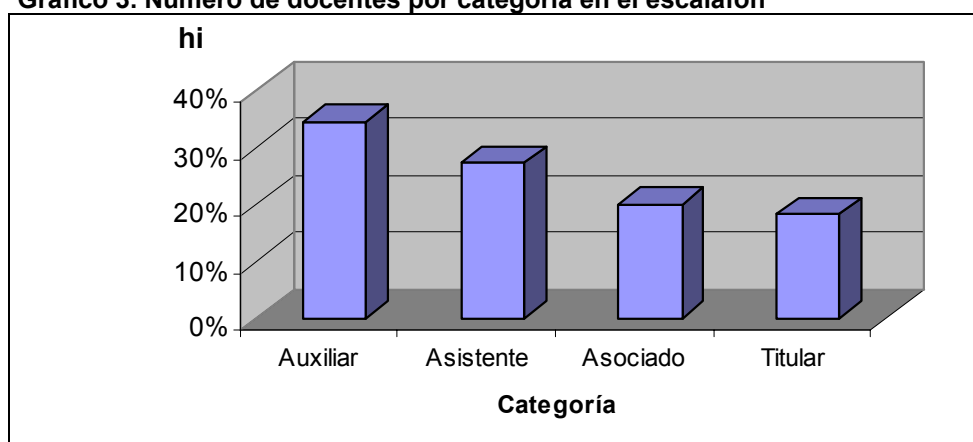
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 3. Número de docentes por categoría en el escalafón**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
Auxiliar	76	34,55%	76	34,55%
Asistente	60	27,27%	136	61,82%
Asociado	44	20,00%	180	81,82%
Titular	40	18,18%	220	100,00%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 3. Número de docentes por categoría en el escalafón**



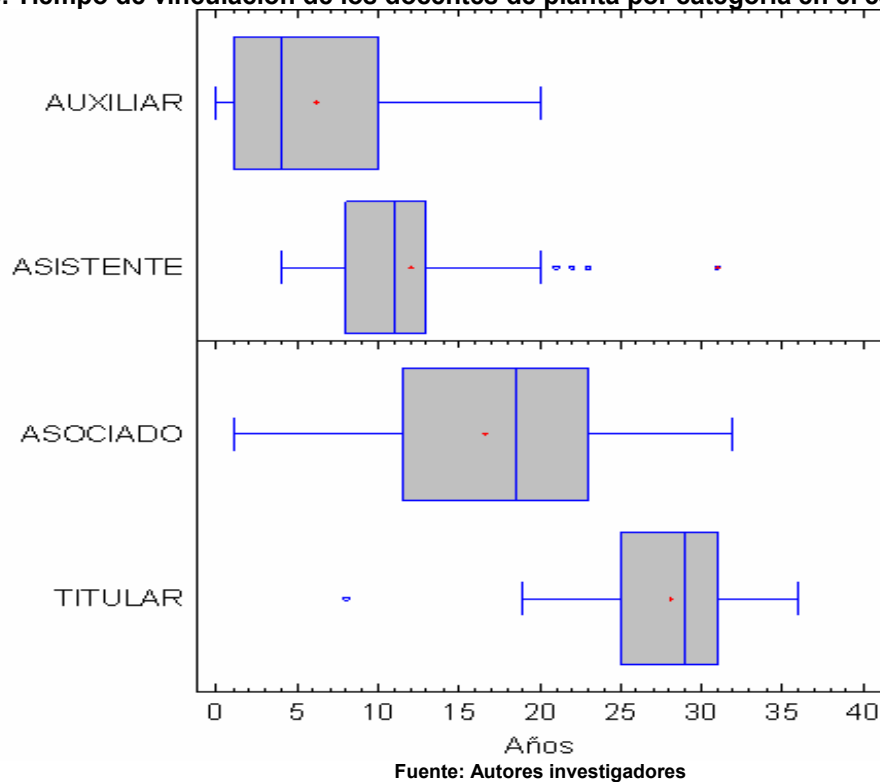
Fuente: Autores investigadores

El 34,55% que corresponde a 76 docentes están vinculados en la categoría de profesor auxiliar; el 15% (17 docentes) que llevan entre 8 y 20 años laborando en la Institución, tienen como grado máximo de escolaridad un pregrado.

El 27,27% de los docentes están ubicados en la categoría asistente, como se muestra en el cuadro número 3. el 17,72% que corresponde a 39 docentes tienen como tiempo de vinculación con la Institución entre 11 y 31 años.

El 20% de los profesores pertenecen a la categoría asociado, de los cuales 22, el 5%; llevan entre 11 y 32 años de servicio.

**Figura 18. Tiempo de vinculación de los docentes de planta por categoría en el escalafón**



Fuente: Autores investigadores

Dos años es el tiempo necesario para ascender en el escalafón docente, pasando de la categoría auxiliar a la categoría asistente; como lo muestra la figura 18, el 50% de los docentes de planta tienen como tiempo de vinculación entre 2 y 10 años (datos comprendidos entre el primer y tercer cuartil) en la categoría auxiliar; y el 25% de ellos permanece en esta categoría un tiempo que oscila entre los 10 y 25 años sin ascender aún; siendo el tiempo medio de vinculación 7,5 años. Mientras que los docentes que se encuentran en la categoría asistente tienen un tiempo promedio de vinculación de 12,5 años; presentándose el caso de algunos docentes que no ascienden de esta categoría permaneciendo allí entre 20 y 36 años, en este caso son considerados datos atípicos. En la categoría asociado el tiempo de vinculación oscila entre los 10 y 35 años; estando concentrado el 50% de ellos con una permanencia que está entre los 11 y 24 años; el tiempo medio de permanencia en esta categoría es 17 años.

### 6.1.2 Producción intelectual

El registro de producción intelectual de los docentes de la Universidad del Quindío, según su tipo, desde el año 1994 hasta el primer período académico del 2006, se puede observar de manera global en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Producción intelectual por año**

<b>Tipo de producción</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Artículo Internacional	171	8,83%
Artículo Nacional	696	35,95%
Artículo Nacional de Circulación internacional	208	10,74%
Diapositivas	19	0,98%
Dirección de Trabajo de Grado Laureada	101	5,22%
Diseño Curricular	6	0,31%
Libro de Texto	171	8,83%
Libro Producto de Investigación	71	3,67%
Libro Resultado de Investigación	14	0,72%
Memorias	5	0,26%
Mimeografía	1	0,05%
Módulo	1	0,05%
Monografía	1	0,05%
Obra de creación artística	1	0,05%
Otro material	2	0,10%
Otros	35	1,81%
Patente de invención	2	0,10%
Premios Nacionales o Internacionales	10	0,52%
Publicaciones Impresas a Nivel Universitario	313	16,17%
Traducción de Artículos	1	0,05%
Video Internacional de Circulación Internacional	2	0,10%
Video Nacional	90	4,65%
Video Nacional de Circulación Internacional	15	0,77%
<b>Total</b>	<b>1936</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores investigadores

Se destaca la producción de artículos nacionales con un 35,95% sobre el total; seguido de publicaciones impresas a nivel universitario con un 16,17% y por artículos nacionales de circulación internacional con un 10,74%. En los cuadros 6 y 7 se puede evidenciar el tipo de producción por año, se evidencia una disminución en la producción intelectual a partir del año 2000 hasta el 2006, siendo 257 unidades la productividad acumulada en este período de tiempo, comparado con otros años como 1994, 1996 y 1998 donde se registraron respectivamente 847, 214 y 219 diferentes tipos de productos. La producción de artículos internacionales corresponde al 8,83% del total, mientras que la producción nacional es del 91,17%. La producción vista por cuatrienios se muestra en el cuadro 6, es evidente que el 65,75% de la productividad acumulada se registra en el período que va desde 1994-1997; mientras que en el período comprendido entre 1998-2001 se registró el 20,97% de la producción; el 13,27% de la productividad se acumuló en el período 2002-2006.

Es de anotar que en el año 2006 sólo se alcanzaron a registrar en la hoja de vida de los docentes 3 artículos nacionales hasta la fecha en que fueron tomados los datos para el estudio.

**Cuadro 5. Tipo de producción por año desde 1994 hasta 2001**

TIPO DE PRODUCCIÓN / AÑO	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		Total por filas	Hi
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Artículo Internacional	79	4,08%	12	0,62%	1	0,05%			5	0,26%			13	0,67%	9	0,46%	119	6,15%
Artículo Nacional	315	16,27%	39	2,01%	77	3,98%	31	1,60%	58	3,00%	10	0,52%	17	0,88%	29	1,50%	576	29,75%
Artículo Nacional de Circulación internacional	121	6,25%	16	0,83%	5	0,26%	5	0,26%	17	0,88%			14	0,72%	16	0,83%	194	10,02%
Diapositivas	19	0,98%															19	0,98%
Dirección de Trabajo de Grado Laureada	13	0,67%	21	1,08%	19	0,98%	34	1,76%	14	0,72%							101	5,22%
Diseño Curricular															4	0,21%	4	0,21%
Libro de Texto	72	3,72%	16	0,83%	10	0,52%	4	0,21%	22	1,14%	1	0,05%	7	0,36%	14	0,72%	146	7,54%
Libro Producto de Investigación	43	2,22%	7	0,36%	2	0,10%	2	0,10%	2	0,10%	1	0,05%					57	2,94%
Libro Resultado de Investigación	11	0,57%							1	0,05%							12	0,62%
Memorias	5	0,26%															5	0,26%
Mimeografía	1	0,05%															1	0,05%
Módulo		0,00%			1	0,05%											1	0,05%
Monografías	1	0,05%															1	0,05%
Obra de Creación Artística	1	0,05%															1	0,05%
Otro material	2	0,10%															2	0,10%
Otros	10	0,52%			13	0,67%									4	0,21%	27	1,39%
Patente de invención																	0	0,00%
Premios Nacionales o Internacionales	2	0,10%	1	0,05%					2	0,10%		0,00%			1	0,05%	6	0,31%
Publicaciones Impresas a Nivel Universitario	59	3,05%			85	4,39%	20	1,03%	91	4,70%	12	0,62%	5	0,26%	27	1,39%	299	15,44%
Traducción de Artículos			1	0,05%													1	0,05%
Video Internacional de Circulación Internacional				0,00%	1	0,05%							1	0,05%			2	0,10%
Video Nacional	79	4,08%	1	0,05%			2	0,10%	7	0,36%					1	0,05%	90	4,65%
Video Nacional de Circulación Internacional	14	0,72%											1	0,05%			15	0,77%
<b>Total producción por año</b>	<b>847</b>	<b>43,75%</b>	<b>114</b>	<b>5,89%</b>	<b>214</b>	<b>11,05%</b>	<b>98</b>	<b>5,06%</b>	<b>219</b>	<b>11,31%</b>	<b>24</b>	<b>1,24%</b>	<b>58</b>	<b>3,00%</b>	<b>105</b>	<b>5,42%</b>	<b>1679</b>	<b>86,73%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 6. Tipo de producción por año desde 2002 hasta 2006**

TIPO DE PRODUCCIÓN / AÑO	2002		2003		2004		2005		2006		Total por filas	TOTALES			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		1994-1997	1998-2001	2002-2006	1994-2006
Artículo Internacional	12	0,62%			31	1,60%	9	0,46%			52	4,75%	1,39%	2,69%	8,83%
Artículo Nacional	31	1,60%	27	1,39%	26	1,34%	33	1,70%	3	0,15%	120	23,86%	5,89%	6,20%	35,95%
Artículo Nacional de Circulación internacional					11	0,57%	3	0,15%			14	7,59%	2,43%	0,72%	10,74%
Diapositivas											0	0,98%	0,00%	0,00%	0,98%
Dirección de Trabajo de Grado Laureada											0	4,49%	0,72%	0,00%	5,22%
Diseño Curricular	2	0,10%									2	0,00%	0,21%	0,10%	0,31%
Libro de Texto	7	0,36%	1	0,05%	6	0,31%	11	0,57%			25	5,27%	2,27%	1,29%	8,83%
Libro Producto de Investigación	5	0,26%	1	0,05%			8	0,41%			14	2,79%	0,15%	0,72%	3,67%
Libro Resultado de Investigación	2	0,10%									2	0,57%	0,05%	0,10%	0,72%
Memorias											0	0,26%	0,00%	0,00%	0,26%
Mimeografía											0	0,05%	0,00%	0,00%	0,05%
Módulo											0	0,05%	0,00%	0,00%	0,05%
Monografías											0	0,05%	0,00%	0,00%	0,05%
Obra de Creación Artística											0	0,05%	0,00%	0,00%	0,05%
Otro material											0	0,10%	0,00%	0,00%	0,10%
Otros							8	0,41%			8	1,19%	0,21%	0,41%	1,81%
Patente de invención	2	0,10%						0,00%			2	0,00%	0,00%	0,10%	0,10%
Premios Nacionales o Internacionales			2	0,10%	2	0,10%					4	0,15%	0,15%	0,21%	0,52%
Publicaciones Impresas a Nivel Universitario	14	0,72%				0,00%					14	8,47%	6,97%	0,72%	16,17%
Traducción de Artículos											0	0,05%	0,00%	0,00%	0,05%
Video Internacional de Circulación Internacional											0	0,05%	0,05%	0,00%	0,10%
Video Nacional											0	4,24%	0,41%	0,00%	4,65%
Video Nacional de Circulación Internacional											0	0,72%	0,05%	0,00%	0,77%
<b>Total producción por año</b>	<b>75</b>	<b>3,87%</b>	<b>31</b>	<b>1,60%</b>	<b>76</b>	<b>3,93%</b>	<b>72</b>	<b>3,72%</b>	<b>3</b>	<b>0,15%</b>	<b>257</b>	<b>65,75%</b>	<b>20,97%</b>	<b>13,27%</b>	<b>100,00%</b>

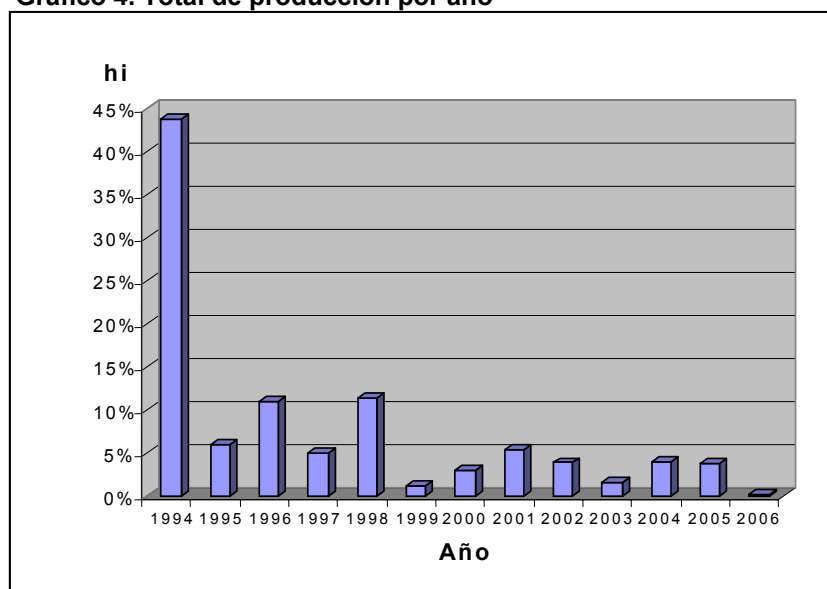
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 7. Total de producción por año**

<b>Año</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
1994	847	43,75%	847	43,75%
1995	114	5,89%	961	49,64%
1996	214	11,05%	1175	60,69%
1997	98	5,06%	1273	65,75%
1998	219	11,31%	1492	77,07%
1999	24	1,24%	1516	78,31%
2000	58	3,00%	1574	81,30%
2001	105	5,42%	1679	86,73%
2002	75	3,87%	1754	90,60%
2003	31	1,60%	1785	92,20%
2004	76	3,93%	1861	96,13%
2005	72	3,72%	1933	99,85%
2006	3	0,15%	1936	100,00%
<b>Total</b>	<b>1936</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 4. Total de producción por año**



Fuente: Autores investigadores



**Cuadro 8. Total de producción intelectual por Facultad por número de docentes**

<b>FACULTAD</b>	<b>Puntaje total</b>	<b>Total docentes por facultad</b>	<b>Puntaje promedio por profesor</b>
Ciencias agroindustriales	0	1	0,00
Ciencias básicas y tecnologías	1.911,70	34	56,23
Ciencias Económicas y Administrativas	573,5	20	28,68
Ciencias de la Salud	1.811,10	51	35,51
Ciencias Humanas y Bellas artes	1.878,30	23	81,67
Educación	3.422,04	51	67,10
Ingenierías	1.484,95	40	37,12
<b>Puntaje Universidad</b>	<b>11.081,59</b>	220	50,37

Fuente: Autores investigadores

De acuerdo al promedio de producción por docente, la facultad que más producción intelectual reporta es la de Ciencias Humanas, con una producción media de 81.67 puntos por docente; seguido de la Facultad de Educación con 67,10 puntos por docente; las facultades con más baja productividad son la de Ciencias Agroindustriales, 0 puntos, y Ciencias Económicas 28.68 puntos, ver cuadro 8.

Comparando la productividad académica por programa vemos en el cuadro 9, que el Instituto Interdisciplinario de la Ciencia, y los programas de Biología y Ciencias de la información y la Documentación son los programas con más alta productividad por docente, mientras que los programas de Salud Ocupacional, Tecnología Agropecuaria y Maestría en Ciencias de los Materiales, no tienen hasta el momento productividad acumulada. Por otra parte según el cuadro 10, los programas que más aportan, medido en porcentaje, al total de la productividad de las facultades son Química con un 28,51%, Desarrollo Social y Comunitario con el 47,50%, Licenciatura en Matemáticas con el 50,43%, Ingeniería Civil con el 48,64% y Medicina 100%.

**Cuadro 9. Total de producción intelectual por programa por número de docentes**

Programa	Puntaje total	Total docentes por programa	Puntaje promedio por docente
Biología	372,10	3	124,03
Licenciatura en Biología y Educación	279,9	7	39,99
Ciencias de la información y la	317,6	3	105,87
Comunicación Social y Periodismo	52	3	17,33
Contaduría Pública	573,5	20	28,68
Desarrollo Social y Comunitario	892,2	9	99,13
Filosofía	284,7	4	71,18
Gerontología	331,8	4	82,95
Ingeniería Civil	722,3	14	51,59
Ingeniería de Sistemas	430,48	10	43,05
Ingeniería Electrónica	32,17	8	4,02
Instituto Interdisciplinario de la ciencia	449,9	3	149,97
Licenciatura en Lenguas Modernas	507,84	8	63,48
Licenciatura en Español y Literatura	413,3	6	68,88
Maestría en Biomatemáticas	109	3	36,33
Maestría en Ciencia de los Materiales	0	1	0,00
Licenciatura en Matemáticas	1725,9	18	95,88
Licenciatura en Pedagogía Reeducativa	319,1	9	35,46
Medicina	1811,1	50	36,22
Obras Civiles	22	1	22,00
Química	545,1	12	45,43
Salud Ocupacional	0	1	0,00
Tecnología Agropecuaria	0	1	0,00
Tecnología Educativa	176	3	58,67
Tecnología en Electricidad y Electrónica	435,6	12	36,30
Topografía	278	7	39,71
<b>Puntaje total</b>	<b>11.081,59</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 10. Aporte por cada programa al puntaje total de producción intelectual de cada facultad**

<b>FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS</b>		
<b>Programas</b>	<b>Puntaje Por programa</b>	<b>Aporte al puntaje facultad</b>
Biología	372,10	19,46%
Instituto Interdisciplinario de la ciencia	449,9	23,53%
Maestría en Biomatemáticas	109	5,70%
Maestría en Ciencia de los Materiales	0	0,00%
Química	545,1	28,51%
Tecnología en Electricidad y Electrónica	435,6	22,79%
<b>Puntaje Facultad</b>	<b>1.911,70</b>	<b>100,00%</b>

<b>FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES</b>		
<b>Programas</b>	<b>Puntaje por programa</b>	<b>Aporte al puntaje facultad</b>
Ciencias de la información y la Documentación	317,6	16,91%
Comunicación Social y Periodismo	52	2,77%
Desarrollo Social y Comunitario	892,2	47,50%
Filosofía	284,7	15,16%
Gerontología	331,8	17,66%
<b>Puntaje Facultad</b>	<b>1.878,30</b>	<b>100,00%</b>

<b>FACULTAD DE EDUCACIÓN</b>		
<b>Programas</b>	<b>Puntaje por programa</b>	<b>Aporte al puntaje facultad</b>
Licenciatura en Biología y Educación Ambiental	279,9	8,18%
Licenciatura en Lenguas Modernas	507,84	14,84%
Licenciatura en Español y Literatura	413,3	12,08%
Licenciatura en Matemáticas	1725,9	50,43%
Licenciatura en Pedagogía Reeducativa	319,1	9,32%
Tecnología Educativa	176	5,14%
<b>Puntaje Facultad</b>	<b>3.422,04</b>	<b>100,00%</b>

<b>FACULTAD DE INGENIERÍAS</b>		
<b>Programas</b>	<b>Puntaje por programa</b>	<b>Aporte al puntaje facultad</b>
Ingeniería Civil	722,3	48,64%
Ingeniería de Sistemas	430,48	28,99%
Ingeniería Electrónica	32,17	2,17%
Obras Civiles	22	1,48%
Topografía	278	18,72%
<b>Puntaje Facultad</b>	<b>1.484,95</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 11. Cantidad de producción intelectual de facultad por año**

FACULTAD	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi
Ciencias agroindustriales	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ciencias básicas y tecnologías	115	5,94%	21	1,08%	32	1,65%	14	0,72%	57	2,94%	5	0,26%	14	0,72%	29	1,50%	6	0,31%	11	0,57%	42	2,17%	33	1,70%	3	0,15%
Ciencias Económicas y Administrativas	18	0,93%	0	0,00%	30	1,55%	1	0,05%	21	1,08%	5	0,26%	4	0,21%	1	0,05%	7	0,36%	0	0,00%	5	0,26%	3	0,15%	0	0,00%
Ciencias de la Salud	162	8,37%	7	0,36%	31	1,60%	15	0,77%	37	1,91%	5	0,26%	29	1,50%	13	0,67%	16	0,83%	11	0,57%	15	0,77%	5	0,26%	0	0,00%
Ciencias Humanas y Bellas artes	221	11,42%	9	0,46%	11	0,57%	18	0,93%	14	0,72%	3	0,15%	2	0,10%	3	0,15%	3	0,15%	1	0,05%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Educación	283	14,62%	22	1,14%	39	2,01%	32	1,65%	83	4,29%	6	0,31%	4	0,21%	24	1,24%	24	1,24%	5	0,26%	7	0,36%	11	0,57%	0	0,00%
Ingenierías	48	2,48%	55	2,84%	71	3,67%	18	0,93%	7	0,36%	0	0,00%	5	0,26%	35	1,81%	19	0,98%	3	0,15%	7	0,36%	20	1,03%	0	0,00%
<b>Puntaje Universidad</b>	<b>847</b>	<b>43,75%</b>	<b>114</b>	<b>5,89%</b>	<b>214</b>	<b>11,05%</b>	<b>98</b>	<b>5,06%</b>	<b>219</b>	<b>11,31%</b>	<b>24</b>	<b>1,24%</b>	<b>58</b>	<b>3,00%</b>	<b>105</b>	<b>5,42%</b>	<b>75</b>	<b>3,87%</b>	<b>31</b>	<b>1,60%</b>	<b>76</b>	<b>3,93%</b>	<b>72</b>	<b>3,72%</b>	<b>3</b>	<b>0,15%</b>

Fuente: Autores investigadores

Es importante aclarar que las facultades no siempre han tenido el mismo nombre y que algunos docentes con el paso de los años se han adscrito a otras facultades, sin embargo han permanecido en la Institución.

**Cuadro 12. Puntaje total de los docentes por facultad en hoja de vida**

FACULTAD	Puntaje total	Total docentes por facultad	Puntaje promedio por profesor
Ciencias agroindustriales	304,8	1	0,00
Ciencias básicas y tecnologías	14.792,64	34	435,08
Ciencias Económicas y Administrativas	7364,4	20	368,22
Ciencias de la Salud	20.228,10	51	396,63
Ciencias Humanas y Bellas artes	11.209,26	23	487,36
Educación	23.122,80	51	453,39
Ingenierías	14.221,52	40	355,54
<b>Puntaje Universidad</b>	<b>91.243,52</b>	<b>220</b>	<b>414,74</b>
Promedio ponderado	<b>414,74</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 13. Puntaje total en hoja de vida por programa**

Programa	Puntaje total	Total docentes por programa	Puntaje promedio por profesor
Biología	1.456,10	3	485,37
Licenciatura en Biología y Educación Ambiental	2561,4	7	365,91
Ciencias de la información y la Documentación	1824,3	3	608,10
Comunicación Social y Periodismo	879,8	3	293,27
Contaduría Pública	7364,4	20	368,22
Desarrollo Social y Comunitario	4606,03	9	511,78
Filosofía	1896,63	4	474,16
Gerontología	2002,5	4	500,63
Ingeniería Civil	5656,2	14	404,01
Ingeniería de Sistemas	3081,1	10	308,11
Ingeniería Electrónica	2073,52	8	259,19
Instituto Interdisciplinario de la ciencia	1840,1	3	613,37
Licenciatura en Lenguas Modernas	3759,6	8	469,95
Licenciatura en Español y Literatura	2712,6	6	452,10
Maestría en Biomatemáticas	1282,1	3	427,37
Maestría en Ciencia de los Materiales	360,94	1	360,94
Licenciatura en Matemáticas	9048	18	502,67
Licenciatura en Pedagogía Reeducativa	3688,8	9	409,87
Medicina	19975,5	50	399,51
Obras Civiles	369,3	1	369,30
Química	4942,5	12	411,88
Salud Ocupacional	252,6	1	252,60
Tecnología Agropecuaria	304,8	1	304,80
Tecnología Educativa	1352,4	3	450,80
Tecnología en Electricidad y Electrónica	4910,9	12	409,24
Topografía	3041,4	7	434,49
<b>Puntaje total</b>	<b>91.243.52</b>		

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
1	INSTITUTO INTERDISCIPLINARIO DE LA CIENCIA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	60	994,5	356,9	637,6
2	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	58	739,5	318,5	421
3	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	57	653,9	269	384,9
4	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	54	764,4	253,1	511,3
5	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	59	732,2	247,7	484,5
6	LIC. ESPAÑOL Y LITERATURA	EDUCACIÓN	61	735	204,5	530,5
7	BIOLOGÍA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	48	596	197	399
8	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	61	704,9	193,8	511,1
9	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	53	669,3	193,5	475,8
10	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	52	705,1	188,5	516,6
11	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	64	718,1	182	536,1
12	CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	51	664,7	178,5	486,2
13	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	54	623,9	176,7	447,2
14	GERONTOLOGÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	60	689,6	175,8	513,8
15	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	62	726,9	174,1	552,8
16	BIOLOGÍA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	45	593,6	172,2	421,4
17	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	50	626,8	169	457,8
18	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	52	623,1	155,6	467,5
19	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	62	628,9	151	477,9
20	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	55	663,2	149,9	513,3
21	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	41	580	142,3	437,7

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
22	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	52	493,4	140,1	353,3
23	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	52	580,8	140	440,8
24	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	61	634,9	138,2	496,7
25	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	55	601,8	133,5	468,3
26	FILOSOFÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	58	660,5	132,7	527,8
27	FILOSOFÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	59	583,3	131	452,3
28	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	47	556,5	120,1	436,4
29	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	54	585	112,9	472,1
30	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	48	429,6	112,4	317,2
31	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	51	461,7	112,3	349,4
32	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	58	592,4	110,4	482
33	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	45	417,5	110	307,5
34	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	50	525,5	106,1	419,4
35	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	36	404,4	103,59	300,81
36	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	50	574,7	103,3	471,4
37	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	51	456,5	100,9	355,6
38	MAESTRÍA EN BIOMATEMÁTICAS	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	54	609,5	98	511,5
39	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	55	536,3	91	445,3
40	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	50	584,1	89	495,1
41	LIC. ESPAÑOL Y LITERATURA	EDUCACIÓN	52	525,2	88	437,2
42	GERONTOLOGÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	48	451,4	87	364,4
43	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	54	557,4	85	472,4

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
44	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	53	496,7	84,8	411,9
45	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	50	429	81	348
46	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	40	396,3	80,5	315,8
47	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	60	598,1	80	518,1
48	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	74	370,5	80	290,5
49	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	48	385,8	77	308,8
50	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	51	606,2	75	531,2
51	TECNOLOGÍA EDUCATIVA	EDUCACIÓN	54	472,2	74	398,2
52	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	43	479,5	73,2	406,3
53	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	53	551,7	72,2	479,5
54	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	52	578,7	71,5	507,2
55	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	45	473	71,5	401,5
56	CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	51	598,2	70,1	528,1
57	CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	55	561,4	69	492,4
58	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	51	501,9	69	432,9
59	TECNOLOGÍA EDUCATIVA	EDUCACIÓN	57	503,3	68	435,3
60	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	33	364,6	67,81	296,79
61	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	55	527,9	66	461,9
62	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	53	430,7	66	364,7
63	LIC. ESPAÑOL Y LITERATURA	EDUCACIÓN	53	456,9	65,8	391,1
64	INSTITUTO INTERDISCIPLINARIO DE LA CIENCIA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	50	507	65,3	441,7
65	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	38	473,6	65	408,6



<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
66	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	43	455,7	63,5	392,2
67	GERONTOLOGÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	56	546,4	61	485,4
68	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	56	405,2	60,5	344,7
69	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	41	385	60	325
70	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	25	283	60	223
71	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	46	425,5	57,5	368
72	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	60	612	56,9	555,1
73	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	60	464,5	56,5	408
74	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	58	581	56	525
75	LIC. ESPAÑOL Y LITERATURA	EDUCACIÓN	58	463,8	55	408,8
76	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	42	371,7	55	316,7
77	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	56	488,3	54,3	434
78	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	55	502	53,3	448,7
79	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	46	472,2	52,9	419,3
80	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	51	499,2	52,8	446,4
81	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	44	451,8	52	399,8
82	COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	52	391,8	52	339,8
83	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	37	365,7	50,58	315,12
84	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	60	463,2	50	413,2
85	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	53	437,5	50	387,5
86	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	55	387,2	49,6	337,6
87	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	59	541,5	45	496,5
88	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	58	500,8	45	455,8

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
89	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	54	448	45	403
90	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	41	388,9	45	343,9
91	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	58	606,7	44,2	562,5
92	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	52	311,6	44	267,6
93	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	54	371,3	43,5	327,8
94	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	52	409,4	43,4	366
95	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	51	402,6	43,3	359,3
96	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	44	383,5	42,7	340,8
97	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	47	385,6	42	343,6
98	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	37	340,3	38,2	302,1
99	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	56	508,5	37	471,5
100	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	56	399,1	37	362,1
101	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	54	387,7	37	350,7
102	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	28	316	36,3	279,7
103	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	61	540,4	35	505,4
104	TECNOLOGÍA EDUCATIVA	EDUCACIÓN	52	376,9	34	342,9
105	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	57	347,9	32,6	315,3
106	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	29	342,1	32,17	309,93
107	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	51	460	31,9	428,1
108	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	39	330,9	31,8	299,1
109	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	50	401,4	31,5	369,9
110	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	54	298,7	30,9	267,8
111	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	37	286,6	29,5	257,1
112	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	46	383,1	28,1	355
113	INSTITUTO INTERDISCIPLINARIO DE LA CIENCIA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	46	338,6	27,7	310,9

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELECTUAL	PRODUCCIÓN
114	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	41	313,1	25,5	287,6
115	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	35	340,1	25	315,1
116	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	26	248	24,2	223,8
117	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	55	546,6	24,1	522,5
118	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	60	353,8	23,7	330,1
119	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	54	355,7	23,1	332,6
120	OBRAS CIVILES	INGENIERÍAS	46	369,3	22	347,3
121	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	44	360,3	21,1	339,2
122	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	46	343,8	21,1	322,7
123	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	52	457,1	20	437,1
124	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	48	387,1	20	367,1
125	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	55	383	20	363
126	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	55	368,2	20	348,2
127	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	35	310,4	19,5	290,9
128	FILOSOFÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	51	373,9	18	355,9
129	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	45	359,1	17	342,1
130	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	38	367,9	16,44	351,46
131	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	46	359,9	16	343,9
132	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	49	329,9	16	313,9
133	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	39	344	15,4	328,6
134	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	48	385,7	15	370,7
135	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	51	369,6	15	354,6

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
136	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	50	338	15	323
137	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	44	276,2	14,6	261,6
138	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	49	362,6	14,5	348,1
139	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	55	376,6	13	363,6
140	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	55	317,2	12	305,2
141	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	38	347,7	11,8	335,9
142	TOPOGRAFÍA	INGENIERÍAS	47	385,3	11,6	373,7
143	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	52	408,7	11,5	397,2
144	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	47	370,9	11,3	359,6
145	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	43	325,2	11,2	314
146	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	46	290,2	11,2	279
147	MAESTRÍA EN BIOMATEMÁTICAS	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	53	393,6	11	382,6
148	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	67	357,8	10,8	347
149	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	44	421,3	10	411,3
150	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	55	376,3	10	366,3
151	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	39	338,6	10	328,6
152	QUÍMICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	54	332,6	10	322,6
153	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	45	326,4	9,3	317,1
154	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	44	317,5	8,3	309,2
155	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	38	331	8	323
156	GERONTOLOGÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	55	315,1	8	307,1
157	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	44	284,3	8	276,3

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
158	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	55	310,7	7,5	303,2
159	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	46	289,1	6	283,1
160	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	46	383,7	5,5	378,2
161	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	55	336,3	4	332,3
162	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	35	286,6	4	282,6
163	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	54	387,7	3	384,7
164	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	41	294	3	291
165	FILOSOFÍA	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	55	278,93	3	275,93
166	BIOLOGÍA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	30	266,5	2,9	263,6
167	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	43	297,2	2,5	294,7
168	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	51	385,4	0	385,4
169	MAESTRÍA EN CIENCIAS MATERIALES	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	37	360,94	0	360,94
170	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	52	358,3	0	358,3
171	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	45	357,1	0	357,1
172	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	48	338,1	0	338,1
173	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	48	334,3	0	334,3
174	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	48	332,8	0	332,8
175	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	50	328	0	328
176	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	48	327,9	0	327,9
177	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	51	327,9	0	327,9
178	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	55	323,8	0	323,8
179	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	50	322,8	0	322,8

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
180	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	58	316,5	0	316,5
181	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	49	316	0	316
182	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	58	311,4	0	311,4
183	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	47	309,1	0	309,1
184	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	44	307,4	0	307,4
185	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	46	306,4	0	306,4
186	TECNOLOGÍA AGROPECUARIA	CIENCIAS AGROINDUSTRIALES	56	304,8	0	304,8
187	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	47	303,7	0	303,7
188	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	45	303,4	0	303,4
189	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	53	303,1	0	303,1
190	LIC EN BIOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	EDUCACIÓN	48	302,4	0	302,4
191	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	45	299,4	0	299,4
192	MEDICINA	CIENCIAS DE LA SALUD	50	298,5	0	298,5
193	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	55	283,4	0	283,4
194	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	41	282,7	0	282,7
195	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	34	282,2	0	282,2
196	DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	34	279	0	279
197	MAESTRÍA EN BIOMATEMÁTICAS	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	30	279	0	279
198	LIC LENGUAS MODERNAS	EDUCACIÓN	40	278,8	0	278,8
199	LIC. ESPAÑOL Y LITERATURA	EDUCACIÓN	50	277	0	277
200	INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍAS	38	277	0	277
201	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	38	276,8	0	276,8

<b>Cuadro 14. Puntaje de producción intelectual por docente y por hoja de vida</b>						
No	PROGRAMA	FACULTAD	EDAD	PUNTAJE TOTAL	PRODUCCION	PUNTAJE MENOS
					INTELLECTUAL	PRODUCCIÓN
202	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	47	272,4	0	272,4
203	LIC PEDAGOGÍA REEDUCATIVA	EDUCACIÓN	50	272,1	0	272,1
204	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	34	265	0	265
205	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	53	262,2	0	262,2
206	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	30	260,3	0	260,3
207	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	35	256	0	256
208	LIC. MATEMÁTICAS	EDUCACIÓN	40	255	0	255
209	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	56	255	0	255
210	TEC. ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	CIENCIAS BÁSICAS Y TECNOLOGÍAS	33	255	0	255
211	LIC. ESPAÑOL Y LITERATURA	EDUCACIÓN	44	254,7	0	254,7
212	SALUD OCUPACIONAL	CIENCIAS DE LA SALUD	39	252,6	0	252,6
213	CONTADURÍA PÚBLICA	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	32	250,9	0	250,9
214	COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	35	245	0	245
215	COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO	CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES	36	243	0	243
216	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	52	235	0	235
217	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	33	232,5	0	232,5
218	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	33	228,42	0	228,42
219	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	INGENIERÍAS	27	215	0	215
220	INGENIERÍA DE SISTEMAS	INGENIERÍAS	35	125	0	125

Fuente: Autores investigadores

Del cuadro anterior se observa que 53 docentes no tienen puntos por producción intelectual; la edad de estos docentes oscila entre los 27 y 58 años y su tiempo de vinculación entre 0 y 22 años. Hay 7 docentes que tienen un total de productividad intelectual comprendido entre 0 y 5 puntos con edades comprendidas entre los 30 y 55 años y un tiempo de servicio que va desde los 2 hasta los 23 años. 135 docentes tienen un total de entre 0 y 50 puntos por productividad académica con edades comprendidas entre los 26 y 67 años y su tiempo de servicio que oscila entre los 0 y 66 años. 66 docentes tienen un total de productividad académica comprendida entre los 50 y 150 puntos con edades entre los 25 y 74 años y tiempo de permanencia menor o igual a 35 años. Sólo 17 docentes tienen un total de puntos por producción académica comprendido entre los 150 y 300 puntos, sus edades están entre los 45 y 64 años y su tiempo de servicio está entre los 13 y 33 años.

**Cuadro 15. Puntaje en la hoja de vida clasificado por categorías**

<b>Clasificación del puntaje</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Producción intelectual	11181,59	12,23%
Puntaje por títulos	47240	51,67%
Puntos por escalafón	13388	14,64%
Puntaje por reconocimientos	19622,214	21,46%
<b>PUNTAJE TOTAL HOJA DE VIDA</b>	<b>91431,804</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

Comparando el total de puntos de la hoja de vida con la productividad intelectual, ver cuadro 15, se concluye que el 12,23% del total de puntos que se le reconocen a los docentes son de productividad académica, mientras que el 51,67% de los puntos reconocidos corresponden a títulos universitarios, el 14,64% son de ascensos en el escalafón y el 21,46% restantes corresponden a reconocimientos como antigüedad, cargos directivos entre otros.

### **6.1.3 Títulos universitarios**



**Cuadro 16. Estudios de los docentes**

<b>Estudios</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Un Pregrado	220	100%
Dos Pregrados	2	0,91%
Pregrado y Especialización	70	31,82%
Pregrado y dos especializaciones	19	8,64%
Pregrado- Especialización- Maestría	25	11,36%
Pregrado- dos Especializaciones- Maestría	5	2,27%
Pregrado-Maestría	65	29,55%
Pregrado- dos Maestrías	5	2,27%
Pregrado- Maestría- Doctorado	6	2,73%
Pregrado- Maestría- Doctorado-Posdoctorado	1	0,45%
Pregrado-Doctorado	5	2,27%

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 17. Nivel máximo de escolaridad por docente por rangos de edad**

<b>Estudios por edad</b>	<b>Rangos de edad</b>								<b>Total por título</b>
	<b>[25, 30)</b>	<b>[30, 35)</b>	<b>[35, 40)</b>	<b>[40, 45)</b>	<b>[45, 50)</b>	<b>[50, 55)</b>	<b>[55, 60)</b>	<b>[60, 74)</b>	
1 Pregrado	4	2	2	1	2	4	2	1	<b>18</b>
Pregrado y Especialización		4	6	13	14	18	14	2	<b>71</b>
Pregrado y 2 especializaciones		1	2	2	2	5	7		<b>19</b>
Pregrado- Especialización- Maestría			4		7	8	3	3	<b>25</b>
Pregrado- 2 Especialización- Maestría					2	1	2		<b>5</b>
Pregrado-Maestría	2	5	6	5	11	21	9	6	<b>65</b>
Pregrado- 2 Maestrías					1	1	2	1	<b>5</b>
Pregrado- Maestría- Doctorado			1		1	3		1	<b>6</b>
Pregrado- Maestría- Doctorado-Posdoctorado				1					<b>1</b>
Pregrado-Doctorado			1	1		1	2		<b>5</b>
<b>Total por rangos de edad</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>62</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>220</b>

Fuente: Autores investigadores

El nivel máximo de estudios por parte de los docentes de planta se muestra en el cuadro 17, donde se agrupan por rangos de edad. Hay un total de 71 docentes con especialización, en un rango de edad entre los 30 y 74 años, es decir, el 32,11%. 19 docentes tienen 2 especializaciones que representan el 8,64% del total, oscilando entre una edad de 30 a 60 años; mientras que 65 docentes tienen título de maestría, el 29,55%, su rango de edad está entre los 25 a 74 años; 1 de

ellos tiene título de maestría, doctorado y Postdoctorado con una edad promedio de 42 años, además 5 de ellos tienen título de doctorado sin haber cursado previamente una maestría; 6 docentes cuentan con título de maestría y doctorado. Se presenta la mayor frecuencia para el rango de edad de 55 a 60 años en los dos últimos casos. Por otra parte se observa que 18 de los docentes con rangos de edad entre los 25 y 45 años tienen al menos título de maestría; en total se tienen 18 docentes con título de maestría estando 12 de ellos concentrados entre los 35 y 74 años.

**Cuadro 18. Total de docentes por estudios cursados**

Estudios	SI		NO	
	fi	hi	fi	hi
Pregrado	220	100,00%	0	0,00%
Especialización	119	54,09%	101	45,91%
Maestría	109	49,55%	111	50,45%
Doctorado	12	5,45%	208	94,55%
Posdoctorado	1	0,45%	219	99,55%

Fuente: Autores investigadores

Al prime periodo de 2006, todos los docentes de la universidad tienen título de pregrado, el 54,09% de ellos cuentan con estudios de especialización, el 49,55% con título de maestría; mientras que el 5,45% tiene estudios de doctorado y sólo el 0,45% tiene el título de Postdoctorado.

**Cuadro 19. Nivel máximo de escolaridad pregrado por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío**

Tiempo de servicio /Edad	[25-35)	[35-45)	[45-55)	>=55	Total
1	5		1		6
8		1	1		2
11		1			1
13			1		1
16			1		1
17			1		1
20			1		1
22				1	1
24			1		1
31				2	2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

Fuente: Autores investigadores

El tiempo de servicio de los docentes a la Universidad no es un factor determinante para que los mismos inicien estudios de posgrado como se observa en el cuadro 19; 9 docentes tienen como grado máximo de escolaridad pregrado y su tiempo de vinculación con la Institución supera los 8 años e incluso 4 de ellos un tiempo de permanencia de 22 y 31 años.

**Cuadro 20. Nivel máximo de escolaridad especialización por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío**

Tiempo de servicio/Edad	[30-35)	[35-40)	[40-45)	[45-50)	[50-55)	[55-60)	>=60	Total
0	3	1				1		5
1		2			1			3
2		1	1		1			3
5	1	2						3
8			8	8	3	5		24
10		1		1	1	1		4
11				1	1			2
12		1	2	3	1	2		9
13			1	1	1	1	1	5
14			1			1		2
16					1			1
17				1	2			3
19					2	1		3
20					3	1		4
21					1	1	1	3
23					2			2
24					3	1		4
27						1		1
30						3		3
32							1	1
36						1		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>86</b>

Fuente: Autores investigadores

La Universidad cuenta con 86 docentes con un nivel máximo de formación especialización, de ellos 5 fueron vinculados ya teniendo este título de los demás se puede decir que a pesar del tiempo de permanencia en la institución no han logrado avanzar hacia estudios de maestría o doctorado.

**Cuadro 21. Nivel máximo de escolaridad maestría por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío**

Tiempo de servicio /Edad	[28-35)	[35-40)	[40-45)	[45-50)	[50-55)	[55-60)	>=60	Total
0					1			1
1	3	1		1				5
2	2	1	1		1			5
3				2				2
4	1	2				1		4
5	1	2		1				4
6		1						1
8			3	1	4	2		10
10				2				2
11		1		1	2			4
12				3	1			4
13		2	1	5	1			9
16							1	1
18				1	2			3
19					2	1		3
20					1	1		2
22					1			1
23					2			2
24					2	2	1	5
25					2			2
27					1		1	2
28						1		1
29					2	3	2	7
30					1	2		3
31					3	2	3	8
32							1	1
33						1	1	2
35							1	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>95</b>

Fuente: Autores investigadores

11 docentes fueron vinculados con título de maestría a la Universidad esto teniendo en cuenta que su tiempo de permanencia no supera los dos años, de los 84 restantes a algunos la universidad les financió sus estudios y otros ingresaron con el título.

**Cuadro 22. Nivel máximo de escolaridad doctorado por tiempo de servicio en la Universidad del Quindío**

Tiempo de servicio /Edad	[37-45)	[45-50)	[50-55)	[55-60)	>=60	Total
0	1	2				3
1	1					1
2	1	2				3
6	1 <sup>26</sup>					1
8			1	1		2
11	2			1		3
13		1	1			2
19			4			4
25		1				1
30				1		1
34					1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Fuente: Autores investigadores

La Universidad ha vinculado 7 doctores en los últimos dos años.

#### 6.1.4 Edad

**Cuadro 23. Edad actual de los docentes de planta agrupada por intervalos**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[25, 30)	27,5	5	2,27%	5	2,27%
[30, 35)	32,5	11	5,00%	16	7,27%
[35, 40)	37,5	22	10,00%	38	17,27%
[40, 45)	42,5	23	10,45%	61	27,73%
[45, 50)	47,5	40	18,18%	101	45,91%
[50, 55)	52,5	62	28,18%	163	74,09%
[55, 60)	57,5	41	18,64%	204	92,73%
[60, 74)	63,5	16	7,27%	220	100,00%
<b>Total</b>		<b>220</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El 72,27% de los docentes tienen edades comprendidas entre los 45 y 74 años; el 28,18% de los docentes tienen una edad promedio de 52,5 años siendo la frecuencia más alta. En promedio el docente de planta de la Universidad del Quindío tiene 48,5 años.

<sup>26</sup> El docente Jorge Enrique Gómez Marín es el único docente con título de posdoctorado, pero también de doctorado y por esta razón no se reporta en una tabla aparte.

**Cuadro 24. Distribución de la edad en el género masculino agrupada por intervalos.**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[20, 30)	25	3	1,71%	3	1,71%
[30, 40)	35	26	14,86%	29	16,57%
[40, 50)	45	53	30,29%	82	46,86%
[50, 60)	55	79	45,14%	161	92,00%
[60, 70)	65	14	8,00%	175	100,00%
<b>Total</b>		<b>175</b>	<b>100,00%</b>		

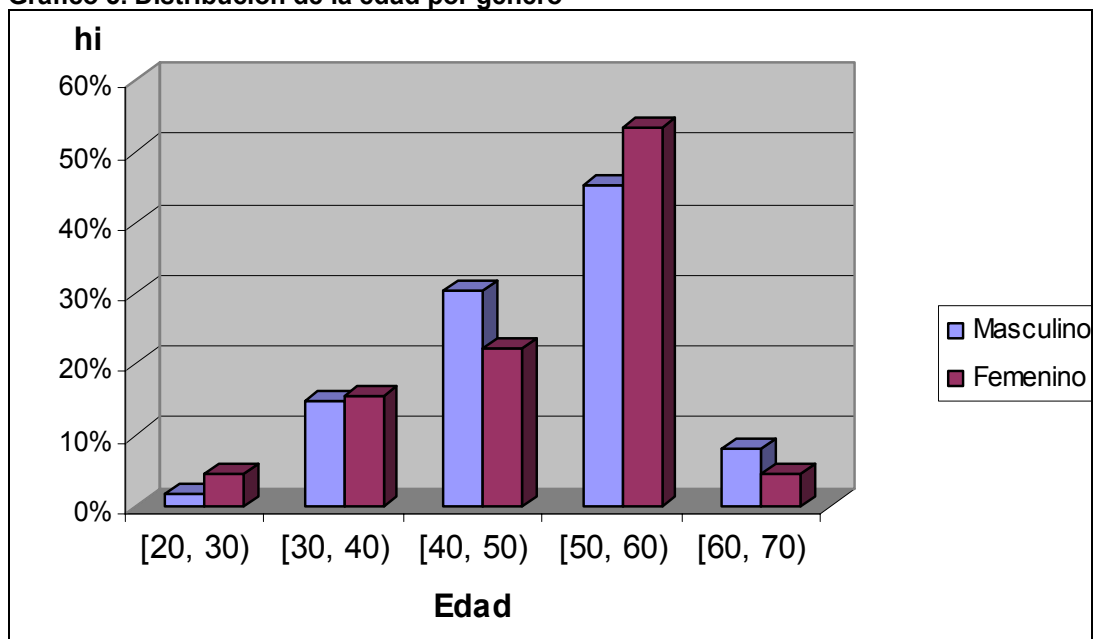
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 25. Distribución de la edad en el género femenino agrupada por intervalos.**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[20, 30)	25	2	4,44%	2	4,44%
[30, 40)	35	7	15,56%	9	20,00%
[40, 50)	45	10	22,22%	19	42,22%
[50, 60)	55	24	53,33%	43	95,56%
[60, 70)	65	2	4,44%	45	100,00%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 5. Distribución de la edad por género**



Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 26. Edad por facultad agrupada por intervalos**

Facultad	Intervalos Edad	fi	hi	hi	Fi	Hi
Ciencias agroindustriales	56	1	100%			
Ciencias básicas y tecnologías	<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
	[30, 40)	35	9	26,47%	9	26,47%
	[40, 50)	45	8	23,53%	17	50,00%
	[50, 60)	55	16	47,06%	33	97,06%
	[60, 70)	65	1	2,94%	34	100,00%
	<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100,00%</b>		
Ciencias Económicas y Administrativas	<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>Fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
	[30, 40)	35	2	10,00%	2	10,00%
	[40, 50)	45	7	35,00%	9	45,00%
	[50, 60)	55	10	50,00%	19	95,00%
	[60, 70)	65	1	5,00%	20	100,00%
	<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,00%</b>		
Ciencias de la Salud	<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
	[30, 40)	35	2	3,92%	2	3,92%
	[40, 50)	45	21	41,18%	23	45,10%
	[50, 60)	55	27	52,94%	50	98,04%
	[60, 70)	65	1	1,96%	51	100,00%
	<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100,00%</b>		
Ciencias Humanas y Bellas artes	<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
	[30, 40)	35	3	13,04%	3	13,04%
	[40, 50)	45	2	8,70%	5	21,74%
	[50, 60)	55	15	65,22%	20	86,96%
	[60, 70)	65	3	13,04%	23	100,00%
	<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100,00%</b>		
Educación	<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
	[20, 30)	25	1	1,96%	1	1,96%
	[30, 40)	35	4	7,84%	5	9,80%
	[40, 50)	45	17	33,33%	22	43,14%
	[50, 60)	55	23	45,10%	45	88,24%
[60, 70)	65	6	11,76%	51	100,00%	
	<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>		
Ingenierías	<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
	[20, 30)	25	4	10,00%	4	10,00%
	[30, 40)	35	13	32,50%	17	42,50%
	[40, 50)	45	8	20,00%	25	62,50%
	[50, 60)	55	11	27,50%	36	90,00%
[60, 70)	65	4	10,00%	40	100,00%	
	<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 27. Puntaje por edad agrupada en intervalos**

Intervalos	PUNTAJE TOTAL
[25-29]	[215-342,1]
[30-35)	[228-364,6]
[35-40)	[125-473,4]
[40-45)	[255-479,5]
[45-50)	[272,4-596]
[50-55)	[235-764,4]
[55-60)	[255-739,5]
[60-74)	[255-739,5]

Fuente: Autores investigadores

## 6.2 ADMINISTRATIVOS

En cuanto a los empleados Administrativos de planta se hará una valoración de su información académica y su productividad aplicando para ello los parámetros establecidos en el decreto 1279, Capítulo II, artículos 6,7,8,9, y 10, pese a que la misma norma en Capítulo I, artículo 1, establece como su campo de aplicación “ ..en las Universidades estatales u oficiales a quienes se vinculen por concurso como empleados públicos docentes...” pues la selección, vinculación y capacitación de los empleados administrativos se hace con base en la resolución 0360 de mayo de 2005, por medio de la cual se estableció el Manual de Funciones y requisitos específicos y dicha resolución, que es una norma interna proferida por el rector de la institución, tiene como soporte legal la ley 909 de septiembre 23 de 2004, la cual no establece ningún parámetro de valoración para los aspectos puntuales de experiencia, productividad y estudios, éstos sólo se han utilizado como criterio de acceso y ascenso según la ley de carrera administrativa, por lo tanto no se conoce hasta el momento ninguna norma que permita hacer dicha cuantificación para el caso de de dicho personal.

Así mismo se conoce en la institución el acuerdo 0371 de agosto 6 de 1984, por medio del cual se adopta el Estatuto Administrativo de la Universidad del Quindío, en dicha norma interna sólo se destaca la clasificación del personal en empleados públicos y trabajadores oficiales, la provisión de los empleos la cual, según el artículo 11 establece que “el ingreso a la Universidad del personal administrativo



o cuya vinculación jurídica no sea de carácter contractual, se hace por nombramiento ordinario”, igualmente se encuentran en el acuerdo de la referencia apartes dedicados a los procesos de selección, convocatorias y concursos, pero al leer el contenido del artículo 74 se encuentra lo siguiente: “ La provisión de empleos podrá hacerse mediante la selección de candidatos capacitados, por el sistema de concurso”.

De la palabra “capacitados” se puede deducir que habrá unos requerimientos iniciales, fijados por la autoridad competente, que los deben reunir y acreditar los aspirantes a un cargo, pero ya vinculados los empleados, no se encuentran mecanismos de estímulo o valoración diferente, pues si el empleado administrativo queda inscrito en la carrera allí podrá permanecer, cumpliendo algunos requisitos como la evaluación del desempeño , sin ningún problema hasta que se vaya por voluntad propia o por el cumplimiento de requisitos como edad, o tiempo de servicio. Inclusive en lo relacionado con los “concursos” menciona la norma comentada que se trata de pruebas escritas u orales u otros medios igualmente apropiados, cualquiera que sea su desarrollo, se prepararan de manera que conduzcan a establecer la capacidad, aptitud o idoneidad de los aspirantes.

Sigue siendo una constante que el o los requerimientos fundamentales para mantenerse en el cargo de administrativo o ascender en la misma institución, no son necesariamente la aprobación de estudios superiores, de postgrado o la productividad académica, allí se encuentran otros criterios.

De la misma manera la ley 909 de 2004, en su título V, artículos 27 y 28, se refiere a los procesos de selección o los concursos definiendo los principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, allí se definen como principios: el mérito, la libre concurrencia, la transparencia, la publicidad, la especialización, la garantía de imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia.

En cumplimiento de la ley 909 de 2004, para la provisión de cargos de carrera se hace necesario acreditar unos requerimientos y perfiles que serán definidos por la autoridad competente, y habrá unas formas de valorar aspectos como los estudios, la experiencia, que no necesariamente se trata de aportes de las instituciones al mejoramiento del capital humano o estímulos a él, solamente se puede considerar como el lleno de unos requisitos para acceso o ascenso establecidos por la misma ley.

### 6.2.1 Tiempo de servicio

El tiempo de servicio del personal administrativo de la Universidad del Quindío oscila entre los 0 y 35 años, como se muestra en el cuadro 28, el 42.86% de los administrativos han trabajado entre 10 y 15 años en la Institución. En promedio los empleados administrativos llevan 17 años laborando en la Universidad, mientras que la edad de ingreso está entre los 18 y 50 años como se observa en el cuadro 29. El 33.77% de los empleados han ingresado con una edad promedio de 27,5 años siendo esta frecuencia la más alta. El 77,27% de los empleados han ingresado a la Institución con edades comprendidas entre los 18 a 35 años. En los últimos 15 años han ingresado a formar parte de la planta docente, 81 empleados con edades comprendidas entre los 32 y 57 años.

**Cuadro 28. Tiempo de servicio del personal administrativo de la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[0, 10)	5	15	9,74%	15	9,74%
[10, 15)	12,5	66	42,86%	81	52,60%
[15, 20)	17,5	25	16,23%	106	68,83%
[20, 25)	22,5	17	11,04%	123	79,87%
[25, 30)	27,5	21	13,64%	144	93,51%
[30, 35]	33	10	6,49%	154	100,00%
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>100%</b>		

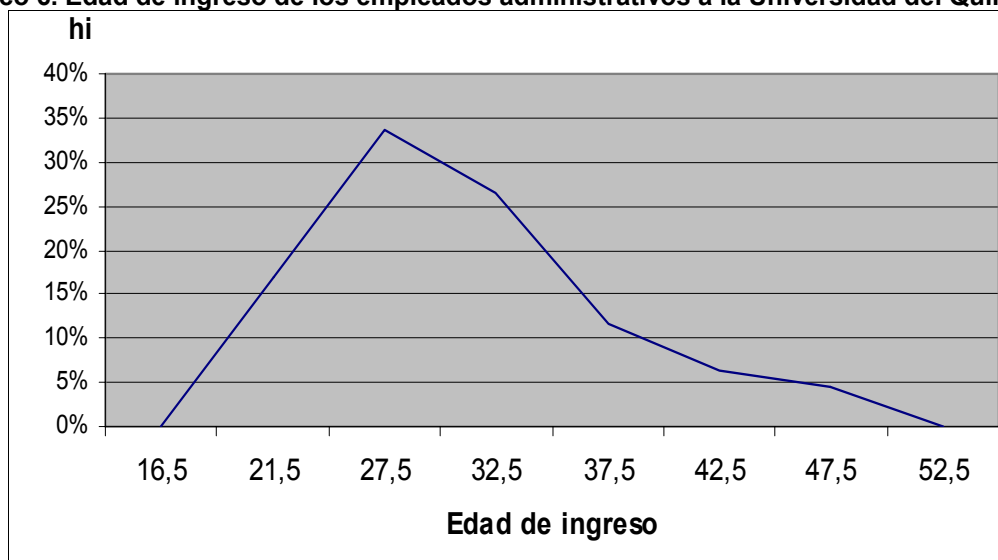
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 29 Edad de ingreso del personal administrativo a la Universidad del Quindío con datos agrupados en intervalos**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[18, 25)	21,5	26	16,88%	26	16,88%
[25, 30)	27,5	52	33,77%	78	50,65%
[30, 35)	32,5	41	26,62%	119	77,27%
[35, 40)	37,5	18	11,69%	137	88,96%
[40, 45)	42,5	10	6,49%	147	95,45%
[45, 50]	47,5	7	4,55%	154	100,00%
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 6. Edad de ingreso de los empleados administrativos a la Universidad del Quindío**



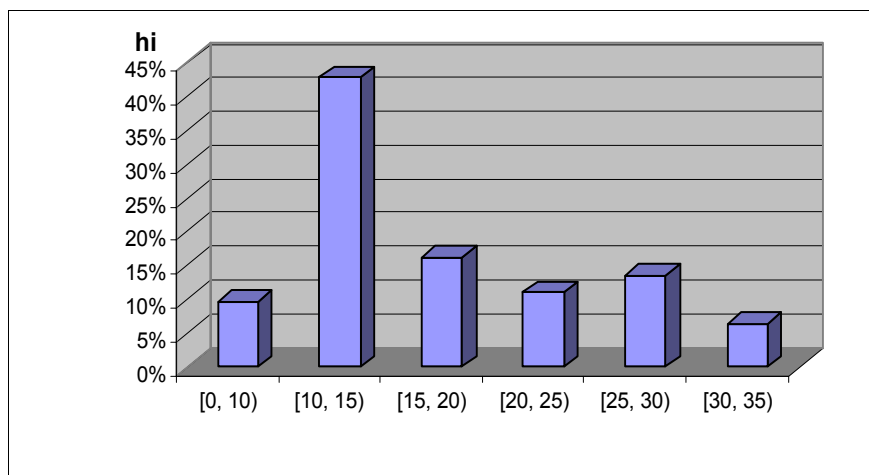
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 30. Número de administrativos de planta vinculados por año con datos agrupados por intervalos**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[0, 10)	7,5	15	9,74%	15	9,74%
[10, 15)	12,5	66	42,86%	81	52,60%
[15, 20)	17,5	25	16,23%	106	68,83%
[20, 25)	22,5	17	11,04%	123	79,87%
[25, 30)	27,5	21	13,64%	144	93,51%
[30, 35)	32,5	10	6,49%	154	100,00%
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 7. Número de administrativos de planta vinculados por año a la Universidad del Quindío**



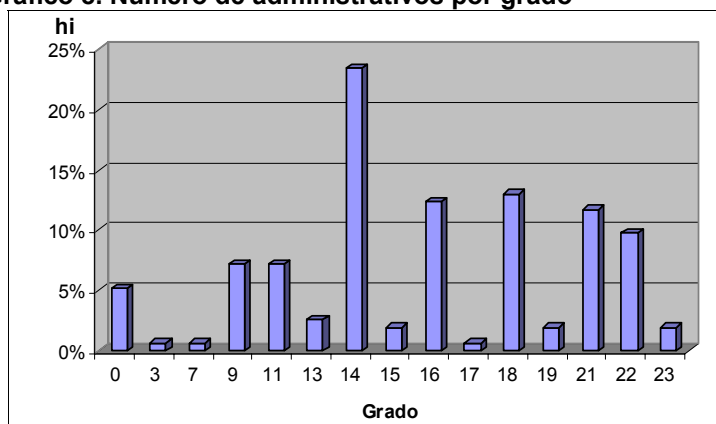
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 31. Número de administrativos por grado**

GRADO	fi	hi	Fi	Hi
0	8	5,19%	8	5,19%
3	1	0,65%	9	5,84%
7	1	0,65%	10	6,49%
9	11	7,14%	21	13,64%
11	11	7,14%	32	20,78%
13	4	2,60%	36	23,38%
14	36	23,38%	72	46,75%
15	3	1,95%	75	48,70%
16	19	12,34%	94	61,04%
17	1	0,65%	95	61,69%
18	20	12,99%	115	74,68%
19	3	1,95%	118	76,62%
21	18	11,69%	136	88,31%
22	15	9,74%	151	98,05%
23	3	1,95%	154	100,00%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 8. Número de administrativos por grado**



Fuente: Autores investigadores

El 23,38% de los administrativos están vinculados en el grado 14 todos ellos llevan más de 9 años laborando en la Institución; seguido por 20 empleados, el 12,99% que están en grado 18, quienes llevan laborando en la Institución entre 9 y 30 años. El 53,25% de los empleados tienen como grado entre 14 y 23, mientras que el 46,75% su grado está entre 0 y 13.

**Cuadro 32. Cargos ocupados por el personal administrativo de planta de la Universidad del Quindío**

CARGO	fi	hi
Asesor	1	0,65%
Auxiliar administrativo	41	26,62%
Celador	12	7,79%
Conductor mecánico	2	1,30%
Director centro	5	3,25%
Jefe división	4	2,60%
Jefe de sección	9	5,84%
Jefe oficina asesora ( e )	2	1,30%
Medico	2	1,30%
Odontólogo	1	0,65%
Profesional especializado	7	4,55%
Profesional universitario	2	1,30%
Secretaria	15	9,74%
Secretaria ejecutiva	13	8,44%
Técnico administrativo	9	5,84%
Técnico operativo	24	15,58%
Otros	5	3,25%
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

El 26,62% de los empleados administrativos de planta tienen como cargo auxiliar administrativo como lo muestra el cuadro 32, seguido por el 18,18% que ocupan cargos de secretariado o secretariado ejecutivo; mientras que el 15,58% que ocupan cargos como técnicos operativos.

## 6.2.2 Títulos universitarios

**Cuadro 33. Estudios de los empleados administrativos de la Universidad del Quindío**

Estudios	fi	hi
Un Pregrado	83	53,90%
Dos Pregrados	20	12,99%
Pregrado y Especialización	26	16,88%
Pregrado y dos especializaciones	1	0,65%
Pregrado- Especialización- Maestría	1	0,65%
Pregrado- dos Especializaciones- Maestría	3	1,95%
Pregrado-Maestría	1	0,65%

Fuente: Autores investigadores

El 46,10% de los administrativos no reportan estudios de educación superior en su hoja de vida; el 53,9% tiene estudios que van desde un pregrado hasta maestría como se puede ver en el cuadro 34; también se puede observar allí que las personas mayores de 50 años son las que en su mayoría tienen título de especialización o maestría.

**Cuadro 34. Nivel máximo de escolaridad por docente por edad**

Estudios por edad	Rangos de edad					Total por título
	[40, 45)	[45, 50)	[50, 55)	[55, 60)	[60, 75]	
Un Pregrado	1	2	6	12	22	43
Dos Pregrados				2	9	11
Pregrado y Especialización		2	3	4	13	22
Pregrado- Especialización- Maestría				2	1	3
Pregrado-Maestría				1	2	3
Pregrado- dos especializaciones-Maestría				1		1
<b>Total por rangos de edad</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>47</b>	<b>83</b>

Fuente: Autores investigadores

Por otra parte los empleados administrativos son egresados de pregrado de la Universidad del Quindío en un 27,71%, seguido de un 9,63% que son egresados de otras universidades de la región, todos ellos dicen que la financiación para realizar estos estudios es propia.

**Cuadro 35. Universidad de Egreso de pregrado de los empleados administrativos**

<b>Universidad</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
U. Q	23	27,71%
Antonio Nariño	3	3,61%
Gran Colombia	3	3,61%
E. A. M	2	2,41%
Otros	52	62,65%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 36. Título de pregrado obtenido por los administrativos de la Universidad del Quindío**

<b>Pregrado en</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Abogado	4	4,82%
Contador	6	7,23%
Licenciado	18	21,69%
Técnico	9	10,84%
Tecnólogo	29	34,94%
Economista	3	3,61%
Otros	14	16,87%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 37. Universidad de egreso de un segundo pregrado por parte de los administrativos**

<b>Universidad</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
U. Q	8	40,00%
Antonio Nariño	4	20,00%
Otros	8	40,00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 38. Título del segundo pregrado obtenido por los empleados**

Pregrado en	fi	hi
Administración financiera	6	30,00%
Administración negocios	3	15,00%
Administración empresas	3	15,00%
Otros	8	40,00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 39. Universidad de egreso de especialización por parte de los administrativos y financiación**

Universidad	fi	Hi
U. Q	15	57,69%
Antonio Nariño	2	7,69%
Otros	9	34,62%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>
Financiación	fi	hi
Propia	10	38,46%
U. Q	2	7,69%
Otros	0	0,00%
No responden	14	53,85%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 40. Título de la especialización obtenida**

Especialización en	fi	hi
Administración financiera	2	7,41%
Control fiscal	2	7,41%
Pedagogía	5	18,52%
Otros	18	66,67%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Tabla 8. Maestrías cursadas por los empleados administrativos**

Maestría en	País	Universidad	Año de egreso	Financiación
En Administración Financiera y Sistemas	Colombia	Central y del Quindío	1992	No responde
Master en Tecnología del Agua	Barcelona (España)	Politécnica de Catalunya	1993	No responde
En Educación, Desarrollo Humano	Colombia	San Buenaventura		U. Q
En Dirección Universitaria	Colombia	De Los Andes	2005	U. Q
En Educación Desarrollo Humano	Colombia	San Buenaventura	2006	U. Q
En Dirección Universitaria	Colombia	De Los Andes	2005	U. Q
Gerencia del Talento Humano	Colombia	Manizales	2006	U. Q

Fuente: Autores investigadores



### 6.2.3 Edad

**Cuadro 41. Edad actual de los administrativos de planta de la Universidad del Quindío agrupada por intervalos**

<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
[44, 50)	47	7	4,58%	7	4,58%
[50, 55)	52,5	32	20,92%	39	25,49%
[55, 60)	57,5	35	22,88%	74	48,37%
[60, 65)	63,5	44	28,76%	118	77,12%
[65, 70)	67,5	23	15,03%	141	92,16%
[70,75)	72,5	12	7,84%	153	100,00%
<b>Total</b>		<b>153</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El 77,12% de los administrativos tienen edades comprendidas entre los 44 y 64 años; el 28,76% de los administrativos tienen una edad promedio de 63,5 años siendo la frecuencia más alta. En promedio los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío tienen 48,23 años.

**Cuadro 42. Distribución de la edad en el género masculino**

<b>Intervalos</b>	<b>Yi</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
[44, 50)	47	3	4,84%	3	4,84%
[50, 55)	52,5	14	22,58%	17	27,42%
[55, 60)	57,5	11	17,74%	28	45,16%
[60, 65)	63,5	18	29,03%	46	74,19%
[65, 70)	67,5	8	12,90%	54	87,10%
[70,75)	72,5	8	12,90%	62	100,00%
<b>Total</b>		<b>62</b>	<b>100%</b>		

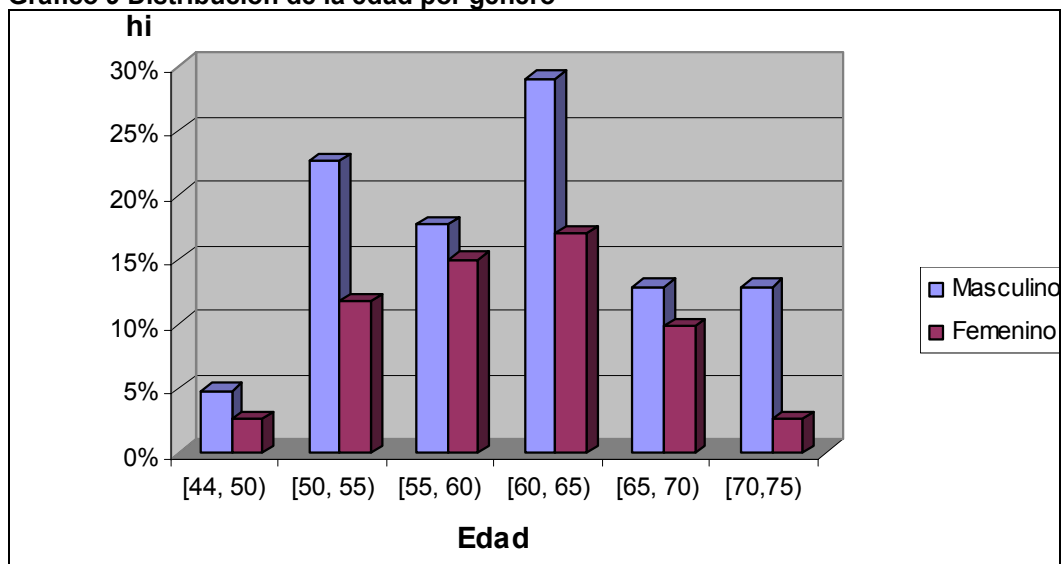
Fuente: Autores investigadores

**Cuadro 43. Distribución de la edad en el género femenino**

Intervalos	Yi	fi	hi	Fi	Hi
[44, 50)	47	4	2,61%	4	2,61%
[50, 55)	52,5	18	11,76%	22	14,38%
[55, 60)	57,5	23	15,03%	45	29,41%
[60, 65)	63,5	26	16,99%	71	46,41%
[65, 70)	67,5	15	9,80%	86	56,21%
[70,75)	72,5	4	2,61%	90	58,82%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 9 Distribución de la edad por género**



Fuente: Autores investigadores

## **7. PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LOS DOCENTES DE PLANTA EN LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**

Como se ha expuesto en esta investigación, no se cuenta con una herramienta que permita cuantificar el Capital Humano en una Universidad, en tal sentido y teniendo en cuenta que la Universidad del Quindío es una institución pública colombiana, enmarcada en una normatividad general e interna propia de la autonomía Universitaria, se considera de gran importancia proponer un mecanismo de valoración, que permita acopiar información para la toma de decisiones y el establecimiento de la política de desarrollo institucional. Los siguientes parámetros normativos son la base de unas premisas o consideraciones que determinan la fórmula de cuantificación del CH de los docentes de planta de la citada alma máter.

### **7.1 PARAMETROS NORMATIVOS**

- **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004.** “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras normas”.
- **Ley 30 de 1992** “Por la cual se organiza el servicio público de la educación Superior.
- **Decreto 2566 de septiembre 10 de 2003** “Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 1444 de 1992** “Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial y prestacional para los empleados públicos docentes de las Universidades publicas del orden nacional”.
- **Decreto 1279 de junio 19 de 2002** “Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales”.
- **Acuerdo 033 de julio 28 de 2000** “Por el cual se reglamenta el plan de capacitación institucional del personal docente de la Universidad del Quindío.”
- **Decreto 0371 de 1984.** “Por el cual se adopta el estatuto administrativo de la Universidad del Quindío.”

De la normatividad anterior se destaca, para la propuesta:

- El decreto 1279 le asigna puntos a los títulos Universitarios, en igual forma otorga puntos a la productividad Académica.
- El acuerdo N° 033 de 2000 en su artículo 8, con relación a la comisión de estudios plantea: “El concursante debe ser docente de carrera, con vinculación no inferior a dos (2) años en la Universidad del Quindío”, el artículo 15 “Los docentes favorecidos con pasantías o comisión de estudios, suscribirán con la institución un contrato, en virtud del cual se obligan a prestar sus servicios a la Universidad del Quindío por un tiempo correspondiente al doble de éstas” y el artículo 21 dice “Una vez finalizada la comisión de estudios, los docentes contarán con el siguiente tiempo para acreditar su respectivo título.

- Especialización: un año
- Maestría: año y medio
- Doctorado: dos años”

## 7.2 CONSIDERACIONES O PREMISAS PARA LA PROPUESTA

- Los docentes se deben vincular a la universidad del Quindío con un grado de escolaridad mínimo de Especialización.
- Los puntos mínimos que debe producir un docente de carrera, en un año, son tres (3) puntos, que corresponden a la mínima asignación que otorga el acuerdo 1279 del 2002 por producción académica.<sup>27</sup>
- Un docente de carrera con una antigüedad igual a dos años, puede solicitar comisión de estudios, buscando su cualificación.
  - Teniendo como parámetro el punto uno de estas consideraciones, a partir de los dos años se empieza a considerar el tiempo para que un docente de carrera acredite el título de maestría; en promedio la duración de una maestría es de dos años, más un año y medio que le otorga la universidad para acreditar el título, da como resultado que aproximadamente a los 5 años el docente ostente el título de magíster y debe de permanecer como mínimo el doble del tiempo, es decir, 4 años más prestando sus servicios a la Universidad.
  - A partir de este momento (9 años de antigüedad) el docente puede solicitar una nueva comisión de estudios, que para este caso corresponde al nivel de doctorado, los cuales en promedio tienen una duración de 4 años, más dos años que le otorga la universidad para acreditar su título.

---

<sup>27</sup>Decreto 1279 de 2002 artículo 10 “La Productividad Académica, por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnicos, artísticos, humanísticos o pedagógicos publicados en revistas del tipo C, según el índice de Colciencias, tres (3) puntos por cada trabajo o producción.

- En conclusión el docente de carrera de la Universidad del Quindío a los 15 años debe de poseer estudios de doctorado y tener un reconocimiento de acuerdo al decreto 1279 de 2002 de un máximo de 140 puntos por estudios de postgrados según el parágrafo uno del punto 2 del artículo 7º del citado decreto.<sup>28</sup>
- Los puntos que el decreto 1279 de 2002 otorga por títulos Universitarios y las combinación de los mismos son:

<b>P</b>	Pregrado	178 Puntos
<b>E</b>	Especialización	20 Puntos
<b>M</b>	Magíster	40 Puntos
<b>Ph.D</b>	Doctorado	80 Puntos

Las posibles combinaciones de títulos universitarios otorgan los siguientes puntos:

<b>Títulos</b>	<b>Puntos</b>
P+E	198
P + 2E	208
P + M	218
P + E+ M	238
P + 2E + M	248
P + PhD	298
P + M + PhD	298
P + 2PhD	318
P + E + M + PhD	318
P + 2E + M + PhD	318
P + 2E + 2M + PhD	318
P + E + 2M + PhD.	318

- Dos parámetros fundamentales que plantea el decreto vigente (1279 de 2002), que permite cuantificar el Capital Humano son, la productividad académica y los títulos correspondientes a estudios universitarios.

---

<sup>28</sup> Decreto 1279 de 2002 paragrafo1 del artículo 7ª “El máximo puntaje acumulable por título de posgrado es de ciento cuarenta (140) puntos”.

- Se determina el valor numérico de dos (2), como la cifra o parámetro para que un docente de la Universidad del Quindío, se encuentre en la producción mínima de Capital Intelectual por año.
- La siguiente ecuación retoma los literales anteriores y adiciona productividad académica con nivel de escolaridad dependiendo de los años de servicio.

$$CH = \frac{Pa}{A(3)} + \frac{Es}{A(f)}$$

Donde:

**CH:** Capital Humano (dado en puntos/años de servicio).

**Pa:** Productividad Académica

**A:** Años de servicio (Sin tener en cuenta fracciones)

**Es:** Escolaridad equivalente a los puntos de los títulos universitarios

**F:** Factor (depende de A)

**3:** Puntaje mínimo que otorga el decreto 1279 del 2002 por productividad Académica.

**De acuerdo a los años de servicio la formula se determina:**

Si  $1 \leq A \leq 5$  el factor (F) será:

<b>A</b>	<b>F</b>
1	198
2	99
3	66
4	49.5
5	39.6

Para este caso el denominador A (F) de la formula corresponde a la cifra 198 que son los puntos que como mínimo un docente de carrera debe tener en los primeros 5 años por escolaridad, es decir, pregrado y especialización; la formula para este caso se puede representar de la siguiente forma.

$$CH = \frac{Pa}{A(3)} + \frac{Es}{198}$$

Si  $6 \leq A \leq 15$  el factor (F) será:

A	F
6	39,667
7	34
8	29,75
9	26,445
10	23,8
11	21,637
12	19,834
13	17
15	15,867

Para este caso el denominador A (F) de la formula corresponde a la cifra 238 que son los puntos que como mínimo un docente de carrera debe tener con un tiempo igual a 6 años e inferior a 15 años, por escolaridad, es decir, pregrado, especialización y Maestría, la formula para este caso se puede representar de la siguiente forma.

$$CH = \frac{Pa}{A(3)} + \frac{Es}{238}$$



Si  $A > 15$  el factor (F) será:

A	F
16	19,875
17	18,706
18	17,667
19	16,737
20	15,9
21	15,143
22	14,455
23	13,827
24	13,25
25	12,72
26	12,231
27	11,778
28	11,358
29	10,966
30	10,6

Para este caso el denominador A (F) de la formula corresponde a la cifra 318 que son los puntos que como mínimo un docente de carrera debe tener después de 16 años de servicio, por escolaridad, es decir, pregrado, especialización, Maestría y Doctorado, que es el mayor puntaje que se otorga por la acreditación de estudios de postgrado; el factor que muestra el cuadro anterior sólo está hasta 30 años, pero si los años de servicio son superiores a 30, de igual forma se puede utilizar la formula, que para este caso se puede representar de la siguiente forma.

$$CH = \frac{Pa}{A(3)} + \frac{Es}{318}$$

La ecuación permite cuantificar lo que representa en términos de CH un docente de carrera, para la Universidad del Quindío, en unidades de puntos por años de antigüedad, desde el momento del ingreso hasta su retiro, determinando su contribución en la valorización o desvalorización del Talento Humano de la institución objeto de la investigación. El análisis de esas individualidades

determina el total cuantificable del intangible CH que posee la Universidad del Quindío versus tiempo antigüedad de sus docentes.

### 7.3 ANÁLISIS DE RESULTADO QUE PUEDE GENERAR LA ECUACIÓN

- a. Si el resultado de la ecuación es **igual a dos (2)**, significa que el CH esta en el punto mínimo, no incrementa ni desvaloriza el Talento Humano de la Universidad en términos de Capital Humano.
- b. Cuando el resultado de la ecuación es **inferior a dos (2)**, se puede concluir que esa diferencia marca o constituye una desvalorización del CH en un lapso de tiempo constituido por la antigüedad del docente de carrera.
- c. Entre mayor sea la diferencia, por debajo de 2, en esa medida es menor el aporte a la cuantificación del CH.
- d. Si el resultado es **superior a dos (2)**, se puede concluir que esa diferencia marca o constituye una valorización del CH en un lapso de tiempo constituido por la antigüedad del docente de carrera, Aportando valor agregado a la cuantificación del Capital Humano.
- e. Entre mayor sea la diferencia, por encima de 2, en esa medida es mayor el aporte a la cuantificación del CH.

## 7.4 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

### 7.4.1 Personal Docente

Aplicada la ecuación propuesta, con la utilización de la información obtenida de la hoja de vida de los docentes de planta y personal administrativo de carrera, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Superiores a 2

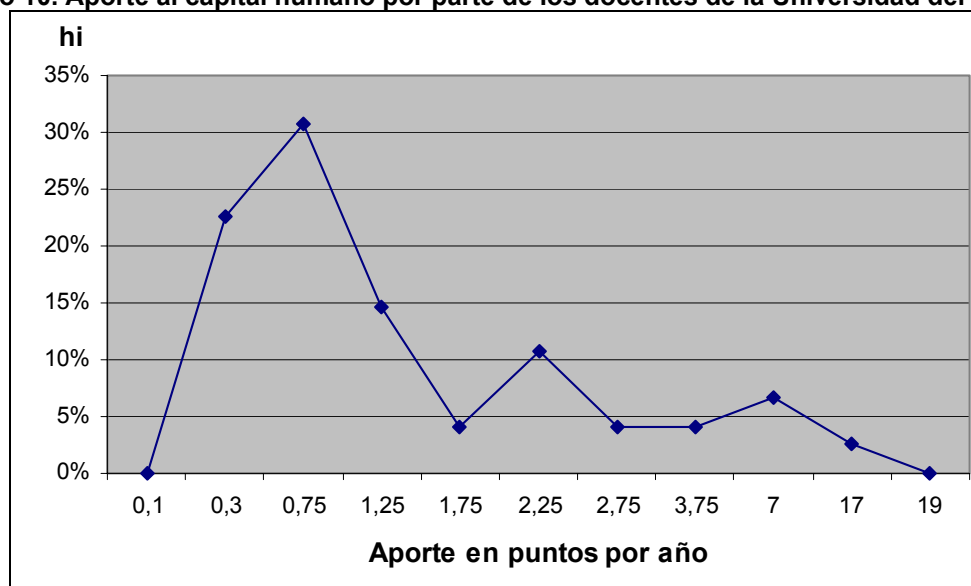
$$CH = \frac{Pa}{A(3)} + \frac{Es}{A(f)} > 2$$

**Tabla 9. Aporte o participación del CH de los docentes de la Universidad del Quindío, agrupado por intervalos**

$X_i$	$f_i$	$h_i$
[0,1 - 0,5)	17	22,67%
[0,5 - 1)	23	30,67%
[1 - 1,5)	11	14,67%
[1,5 - 2)	3	4,00%
[2 - 2,5)	8	10,67%
[2,5 - 3,5)	3	4,00%
[3,5 - 4)	3	4,00%
[5 - 9)	5	6,67%
[15-19)	2	2,67%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 10. Aporte al capital humano por parte de los docentes de la Universidad del Quindío**



Fuente: Autores investigadores

El 33.94%, de los docentes de planta de la Universidad del Quindío, contribuyen positivamente, adicionando valor en la cuantificación del CH. La contribución individual de cada uno de ellos da como resultado el total de puntos por año que le retornan a la institución en cualificación del talento humano, el valor total por encima de la media es:

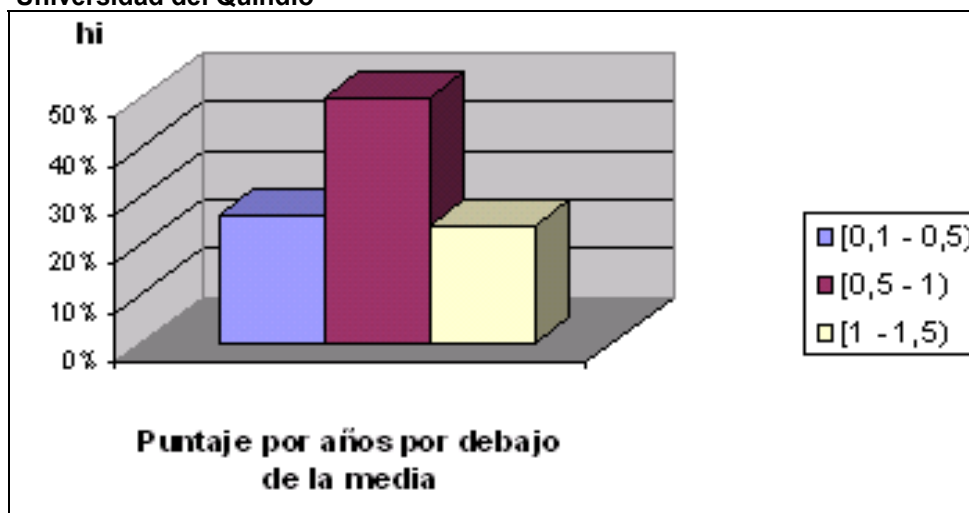
**CHt= 148,51 punto/años**

**Tabla 10. Capital no aportado por los docentes de planta de la Universidad del Quindío agrupado por intervalos**

$X_i$	$f_i$	$h_i$
[0,1 - 0,5)	38	26,03%
[0,5 - 1)	73	50,00%
[1 - 1,5)	35	23,97%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autores investigadores

**Gráfico 11. Capital humano no aportado por los docentes de planta de la Universidad del Quindío**



Fuente: Autores investigadores

### Inferiores a 2

$$CH = \frac{Pa}{A(3)} + \frac{Es}{A(f)} < 2$$

El 66,06% de los docentes de planta de la Universidad del Quindío, restan valor a la cuantificación del CH de la Universidad, de igual forma el aporte negativo individual da como resultado el total de desvalorización del CH en la institución. El valor total por debajo de la media es:

**CHt= -90.76 puntos/años**

El Capital Humano Total CHT es: **CHT= (148,51) + (-90.76)**  
**CHT=57.75**

La diferencia entre los aportes positivos y negativos al CH es 57.75 puntos/año que es un aporte positivo, dando un valor agregado general por parte de los docente de planta de la Universidad del Quindío.

- **Análisis del resultado**

- A pesar que el porcentaje del total de los docentes que aporta positivamente al CH es inferior al porcentaje de los docentes que resta a esta valoración, el resultado esta por encima de la media, dando un aporte positivo al CH y por ende genera valor agregado.
- En el caso de estudio, son más los docentes con menos antigüedad que aportan significativamente a este resultado positivo, que aquellos considerados antiguos; esto se puede explicar porque la universidad utiliza como uno de los parámetros para ingresar a la carrera docente el decreto 1279 de 2002, lo que contribuye a que el personal que ingrese en su mayoría ganan el concurso por que acreditan más puntos que relacionados con la antigüedad favorecen este valor.
- A pesar que sólo desde 1994 se registra y de alguna forma se estimula la producción académica, La institución objeto de estudio presenta una cuantificación positiva del CH por encima de la media propuesta con relación a los docentes de planta.
- Como en Colombia no se tiene información de la cuantificación del Capital Humano en instituciones Universitarias, no se pueden hacer comparaciones de este tipo que permitan analizar más detalladamente los resultados obtenidos.

#### 7.4.2 Personal Administrativo

##### Consideraciones valoración del capital humano de los empleados administrativos

A. Como no existe una normatividad que estimule el capital intelectual en términos de productividad académica, no se registra producción alguna que para esta investigación representa un índice negativo en la valoración del CH.

B. Los empleados administrativos, constituyen en toda institución un Capital Humano fundamental, que en el caso de la universidad del Quindío, para el año 2006, corresponden a 152 personas, distribuidas así:

- a. Genero femenino            90 - - - - 59%
- Genero Masculino        62 - - - - 41%
- b. El 53.90% Registra títulos Universitarios.
- c. El 46.10% No registra títulos Universitarios.
- d. El 20.78 Registra estudios de postgrado.

C. El Talento Humano con que cuenta la Universidad, que tiene carácter de Administrativos, con relación a la edad y tiempo de servicio se concluye que:

- la mayoría de las personas, es decir, el 90.26% tienen más de 10 años de servicio a la institución.
- La mayoría de estos funcionarios, es decir, el 95.42% tienen más de 50 años.

Teniendo como parámetro la edad, el tiempo de servicio y la escolaridad del personal administrativo de carrera, se puede concluir, de acuerdo con la aplicación de la ecuación que constituye la propuesta inicial, que el valor del CH no es representativo y se ha convertido en un indicador negativo, porque su aporte al valor agregado del Capital Humano de la universidad del Quindío es relativamente bajo. Existe una responsabilidad compartida a través del tiempo entre la institución y los funcionarios administrativos; por una parte la Universidad no fomentó o estimuló este talento Humano y de otra parte fueron pocos los empleados que por iniciativa propia buscaron profesionalizarse.

## 8. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se establecerá mediante una encuesta estructurada sobre la base de cuatro variables, en las que se indaga sobre los aspectos relacionados con, comunicación, capacitación, motivación, Planeación y organización; cada una de ellas se aplica tanto a docentes como a personal administrativo, calificándolas de la siguiente manera.

En desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	3
De acuerdo	4

### 8.1 DOCENTES

Población: 221 docentes de planta.

Se tomó una muestra aleatoria de 167 con un margen de error del 3%, se encuestaron a docentes de todos los programas de la Universidad incluyendo directores de programas y decanos.

#### 8.1.1 Preguntas relacionadas con comunicación

Pregunta 1: ¿Las reuniones de área facilitan la comunicación entre compañeros?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	5	2,99%	5	2,99%
2	9	5,39%	14	8,38%
3	47	28,14%	61	36,53%
4	106	63,47%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores



La mayoría de las personas que participaron en el estudio, siendo el **91.61%** están de acuerdo y parcialmente de acuerdo, que en la Universidad se realizan reuniones entre los compañeros de trabajo, permitiendo una comunicación efectiva. y el **8.38%** percibe que se puede mejorar la comunicación entre compañeros.

Pregunta 5: ¿Puede comunicarse fácilmente con el jefe sin inconvenientes?.

$X_i$	<b>fi</b>	<b>Hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
1	5	2,99%	5	2,99%
2	4	2,40%	9	5,39%
3	27	16,17%	36	21,56%
4	131	78,44%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **94.51%** de la muestra está de acuerdo y parcialmente de acuerdo, es decir, perciben que el equipo Directivo muestra disponibilidad para escuchar a los docentes de la Universidad, facilitando la comunicación entre los funcionarios. y el **5.39%** percibe que se pueden mejorar los canales establecidos para comunicarse con el personal directivo.

Pregunta 10: ¿Los funcionarios están bien informados sobre los cambios que se están presentando en la Universidad?.

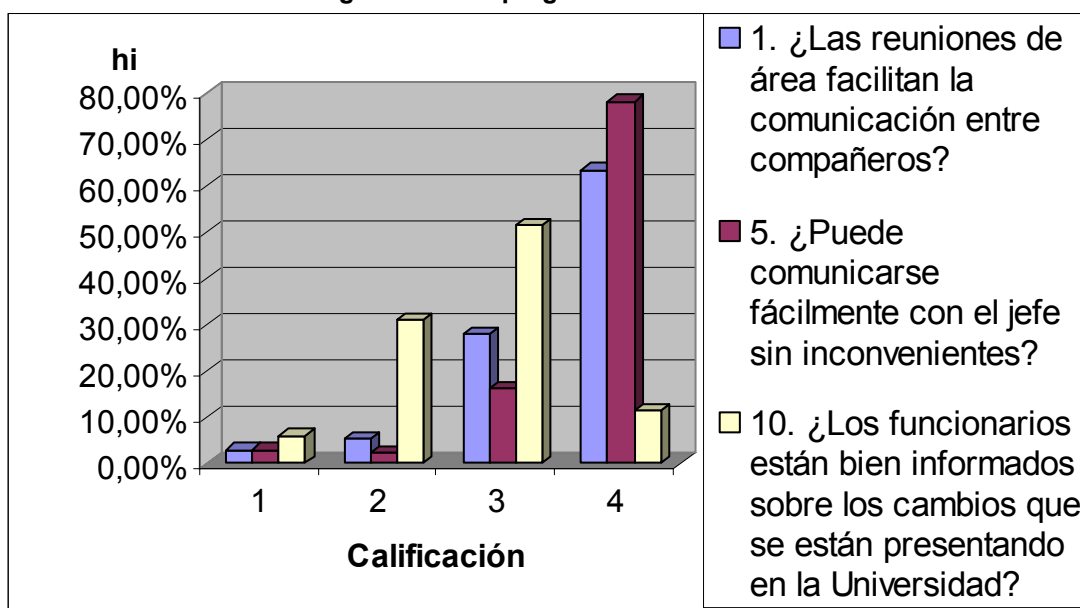
$X_i$	<b>fi</b>	<b>Hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
1	10	5,99%	10	5,99%
2	52	31,14%	62	37,13%
3	86	51,50%	148	88,62%
4	19	11,38%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **11,38%** de la muestra esta de acuerdo en que los funcionarios están bien informados sobre los cambios que se están presentando en la Universidad; el **51.50%** de los encuestados responde que no están totalmente informado sobre los cambios de la universidad. y el **31.14%** manifiestan que la información no se da a conocer en forma ágil dentro de la Universidad.

Es decir que un **62.88%** percibe que la Universidad logra mantener informados a los funcionarios sobre los cambios que se presentan y un **37.13%**, observa que la Universidad debe establecer los procesos para mantener informados a los funcionarios sobre los cambios que se presentan.

**Gráfico 12. Clima organizacional preguntas relacionadas con comunicación**



Fuente: Autores investigadores

### 8.1.2 Preguntas relacionadas con desarrollo personal y capacitación

Pregunta 2: ¿La Universidad le brinda capacitación relacionada con su trabajo?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	11	6,59%	11	6,59%
2	30	17,96%	41	24,55%
3	73	43,71%	114	68,26%
4	53	31,74%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **31.74%** esta de acuerdo y un **43.71%** esta parcialmente de acuerdo en que la Universidad le brinda capacitación relacionada con su trabajo y un **24.55%** considera que la capacitación que recibe no esta de acuerdo con su trabajo; se concluye que los funcionarios perciben la capacitación que brinda la Universidad como bien direccionada según las funciones que desempeñan; se debe revisar el cronograma de capacitación para orientarlo en forma estratégica, según los objetivos de la Universidad; debido a que se encuentra un porcentaje de personas que perciben que la capacitación no tiene relación con sus funciones.

Pregunta 3: ¿La capacitación que recibe le posibilita un mejor desempeño en su cargo?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	13	7,78%	13	7,78%
2	23	13,77%	36	21,56%
3	50	29,94%	86	51,50%
4	81	48,50%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **48.50%** de los encuestados consideran que la capacitación que reciben les posibilita un mejor desempeño en su cargo. Sin embargo el **29,94%** están parcialmente de acuerdo que la capacitación recibida aporta de manera significativa al desempeño del cargo.

Es decir que los docentes consideran que la capacitación que se imparte aporta a mejorar el desempeño, sin embargo un porcentaje significativo, expresa no estar de acuerdo por lo tanto debe revisarse la relación directa entre las capacitaciones que se realizan y las funciones específicas.

Pregunta 6: ¿Siente que la Universidad se interesa en su desarrollo como persona?.

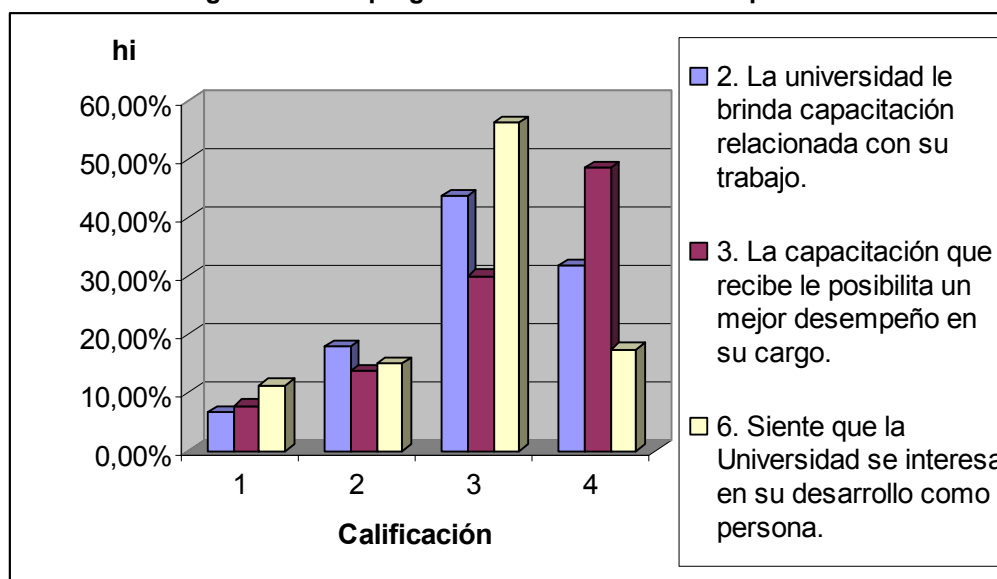
<b>X<sub>i</sub></b>	<b>fi</b>	<b>Hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
1	19	11,38%	19	11,38%
2	25	14,97%	44	26,35%
3	94	56,29%	138	82,63%
4	29	17,37%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **17.37%** esta de acuerdo en que la Universidad se interesa en su desarrollo como persona, mientras que el **56,29%** esta parcialmente de acuerdo. El **14.97%** esta parcialmente en desacuerdo y el **11.38%** esta totalmente en desacuerdo.

Es decir, es significativo el porcentaje de docentes que manifiestan que este aspecto debe mejorar, para ellos la Universidad no tiene procesos que demuestren un interés en el desarrollo como persona.

**Gráfico 13. Clima organizacional preguntas relacionadas con capacitación**



Fuente: Autores investigadores

### 8.1.3 Preguntas relacionadas con motivación

Pregunta 7: ¿Se siente satisfecho con la manera como la Universidad estimula sus logros?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	25	14,97%	25	14,97%
2	29	17,37%	54	32,34%
3	95	56,89%	149	89,22%
4	18	10,78%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **10,78%** está satisfecho con la manera como la Universidad estimula sus logros, mientras que el **56,89%** no está totalmente satisfecho con la manera como están siendo reconocidos sus logros. Esta variable muestra un resultado muy significativo, con incidencia directa en la motivación de los docentes, ya que en general son muy pocos los funcionarios que están satisfechos con el sistema de reconocimientos a los logros alcanzados.

Pregunta 8: ¿La Universidad se interesa en promocionar los funcionarios según sus capacidades?.

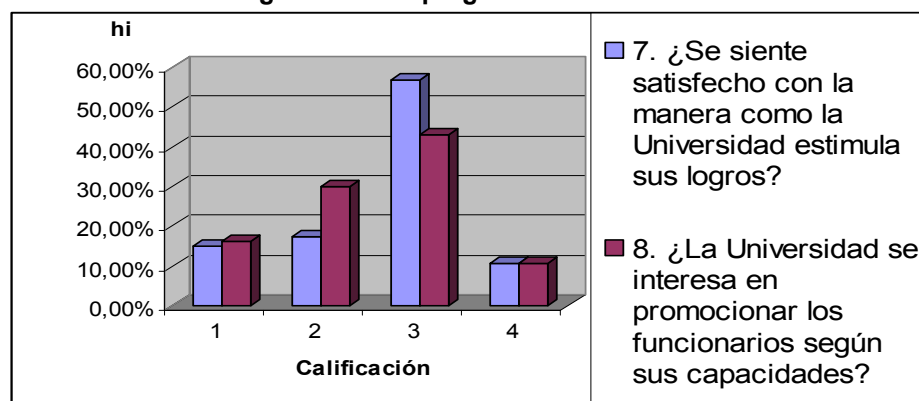
$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	27	16,17%	27	16,17%
2	50	29,94%	77	46,11%
3	72	43,11%	149	89,22%
4	18	10,78%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **10,78%** esta de acuerdo y el **43.11%** está parcialmente de acuerdo que la universidad se interesa en promocionar a los Docentes según sus capacidades. Sin embargo el **46.11%** considera que la Universidad no basa sus promociones en las capacidades que poseen los funcionarios.

Con respecto a la promoción dentro de la universidad es un aspecto para analizar ya que es muy bajo el porcentaje de docentes que está de acuerdo que la Universidad tiene unos procesos de promoción teniendo en cuenta las capacidades de los docentes.

**Gráfico 14. Clima organizacional preguntas relacionadas con motivación**



Fuente: Autores investigadores

#### 8.1.4 Preguntas relacionadas con planeación y organización

Pregunta 4: ¿Termina su trabajo en el tiempo estipulado?

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	9	5,39%	9	5,39%
2	16	9,58%	25	14,97%
3	61	36,53%	86	51,50%
4	81	48,50%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **85,03%** de las respuestas de los encuestados, es un porcentaje representativo de docentes que consideran que logran terminar su trabajo en el tiempo estipulado, mientras sólo el **14,97%** están en total desacuerdo y parcialmente en desacuerdo, que no cuentan con el tiempo suficiente para terminar su trabajo.

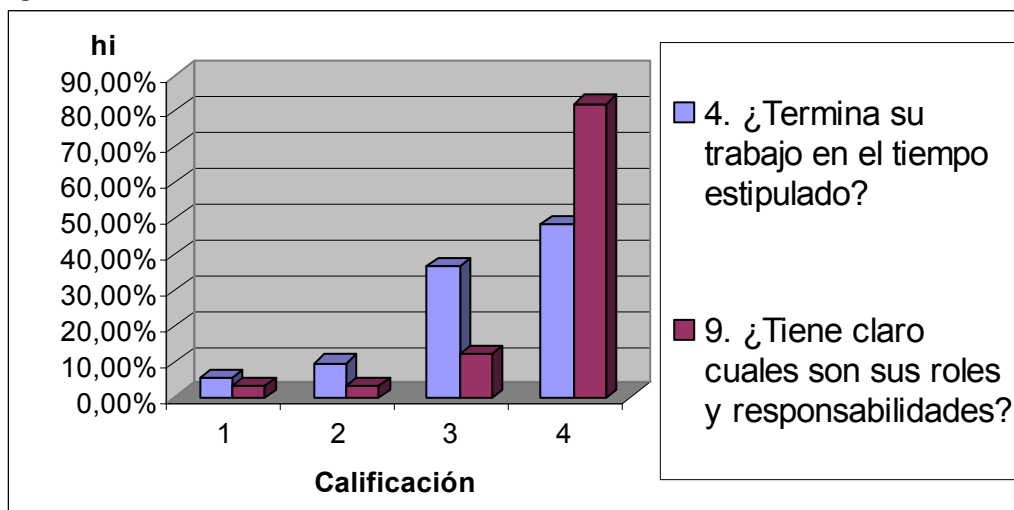
Pregunta 9: ¿Tiene claro cuales son sus roles y responsabilidades?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	5	2,99%	5	2,99%
2	5	2,99%	10	5,99%
3	20	11,98%	30	17,96%
4	137	82,04%	167	100,00%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **82,04%** tiene claro sus roles y responsabilidades, es decir que la universidad ha logrado establecer procesos que permiten que los docentes tengan claras las responsabilidades que asumen con la Universidad.

**Gráfico 15. Clima organizacional preguntas relacionadas con planeación y organización**



Fuente: Autores investigadores

## 8.2 ADMINISTRATIVOS

**Población:** 154 administrativos de carrera.

Se tomó una muestra de tamaño 140 con un margen de error del 2%, se encuestaron a funcionarios administrativos de todas las dependencias de la Universidad incluyendo programas y facultades.

### 8.2.1 Preguntas relacionadas con comunicación

Pregunta 1: ¿Las reuniones de área facilitan la comunicación entre compañeros?.

$X_i$	$f_i$	$h_i$	$F_i$	$H_i$
1	14	10,00%	14	10,00%
2	14	10,00%	28	20,00%
3	48	34,29%	76	54,29%
4	64	45,71%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores



El **80.00%** de los encuestados está totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, que las reuniones que se realizan en el área facilitan la comunicación entre compañeros. Mientras que el **20%** está parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se concluye que las reuniones de área son un medio de comunicación efectivo en la Universidad para fortalecer la comunicación entre los funcionarios, los cuales consideran que las reuniones del área están encaminadas a facilitar la comunicación entre compañeros.

Pregunta 5: ¿Puede comunicarse fácilmente con el jefe sin inconvenientes?.

<b>X<sub>i</sub></b>	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>h<sub>i</sub></b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>H<sub>i</sub></b>
1	6	4,29%	6	4,29%
2	5	3,57%	11	7,86%
3	24	17,14%	35	25,00%
4	105	75,00%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **75,00%** de los encuestados consideran que pueden comunicarse fácilmente con sus jefes sin inconvenientes. Mientras el **25%** consideran que aún se puede mejorar la comunicación con los directivos.

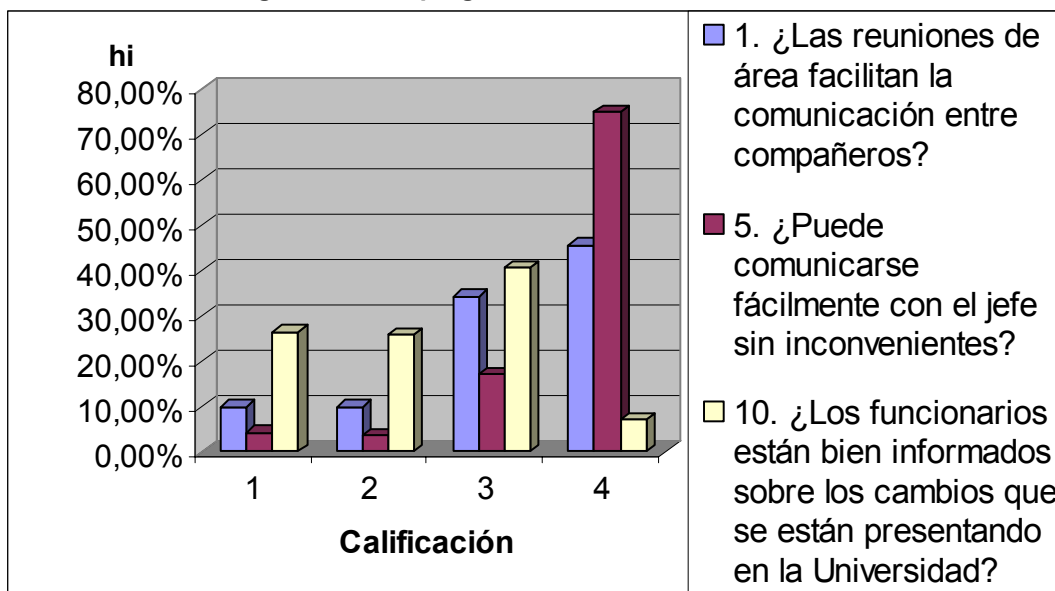
Pregunta 10: ¿Los funcionarios están bien informados sobre los cambios que se están presentando en la Universidad?.

<b>X<sub>i</sub></b>	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>H<sub>i</sub></b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>H<sub>i</sub></b>
1	37	26,43%	37	26,43%
2	36	25,71%	73	52,14%
3	57	40,71%	130	92,86%
4	10	7,14%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

Sólo el **7.14 %** de los encuestados consideran que están bien informados sobre los cambios que se presentan en la Universidad; siendo un porcentaje muy bajo, con respecto al **92.85%** que está parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y en total desacuerdo; es decir perciben que son procesos que en la Universidad requieren mejorar, con el fin de que se tengan los mecanismos que permitan agilizar la información sobre los cambios que se presentan en la Universidad.

**Gráfico 16. Clima organizacional preguntas relacionadas con comunicación**



Fuente: Autores investigadores

## 8.2.2 Preguntas relacionadas con desarrollo personal y capacitación

Pregunta 2: ¿La Universidad le brinda capacitación relacionada con su trabajo?.

$X_i$	$f_i$	$h_i$	$F_i$	$H_i$
1	18	12,86%	18	12,86%
2	19	13,57%	37	26,43%
3	57	40,71%	94	67,14%
4	46	32,86%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **32,86%** de los encuestados está totalmente de acuerdo que la capacitación que reciben está relacionada con su trabajo. y el **40.71%**, está parcialmente de acuerdo que la capacitación está relacionada con su trabajo, mientras un porcentaje del **26.43%** considera que la capacitación que reciben no está relacionada con su trabajo.

En Conclusión las personas consideran en su mayoría que la Universidad orienta la capacitación teniendo en cuenta las funciones de las personas.

Pregunta 3: ¿La capacitación que recibe le posibilita un mejor desempeño en su cargo?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	19	13,57%	19	13,57%
2	12	8,57%	31	22,14%
3	41	29,29%	72	51,43%
4	68	48,57%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **48.57%** de los funcionarios consideran que la capacitación que reciben les posibilita un mejor desempeño en su cargo. Mientras que el **51.43%**, de los encuestados, expresan que están parcialmente de acuerdo, parcialmente desacuerdo, total desacuerdo. Es decir que es un aspecto en el cual la

Universidad debe analizar para ajustar en forma estratégica la capacitación y los funcionarios que la reciben teniendo en cuenta sus cargos.

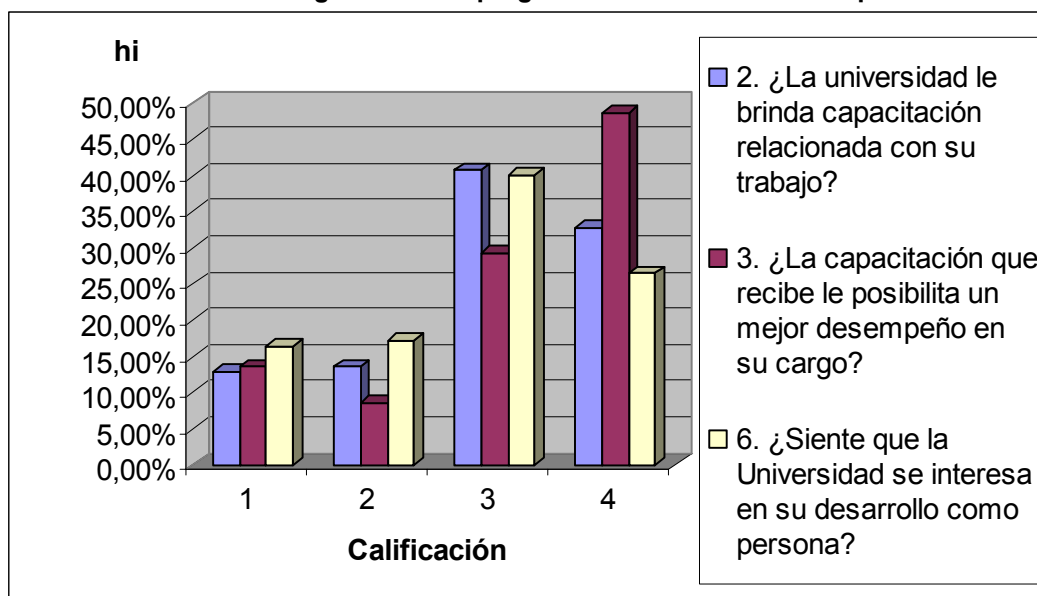
Pregunta 6: ¿Siente que la Universidad se interesa en su desarrollo como persona?.

$X_i$	$f_i$	$h_i$	$F_i$	$H_i$
1	23	16,43%	23	16,43%
2	24	17,14%	47	33,57%
3	56	40,00%	103	73,57%
4	37	26,43%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

Únicamente el **26.43%** consideran que la Universidad se interesa en el desarrollo como personas; siendo este porcentaje muy bajo, es decir que son muy pocas las personas que consideran que la Universidad orienta sus procesos de Talento Humano para lograr un desarrollo como persona.

**Gráfico 17. Clima organizacional preguntas relacionadas con capacitación**



Fuente: Autores investigadores

### 8.2.3 Preguntas relacionadas con motivación

Pregunta 7: ¿Se siente satisfecho con la manera cómo la Universidad estimula sus logros?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	35	25,00%	35	25,00%
2	33	23,57%	68	48,57%
3	55	39,29%	123	87,86%
4	17	12,14%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

Únicamente el **12,14%** se siente satisfecho con la manera de la Universidad estimular sus logros, mientras que el **87.86%** ubica sus respuestas en parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y total desacuerdo.

En general las personas perciben que la Universidad no está estimulando los logros de los funcionarios, de una manera efectiva, que logre generar motivación

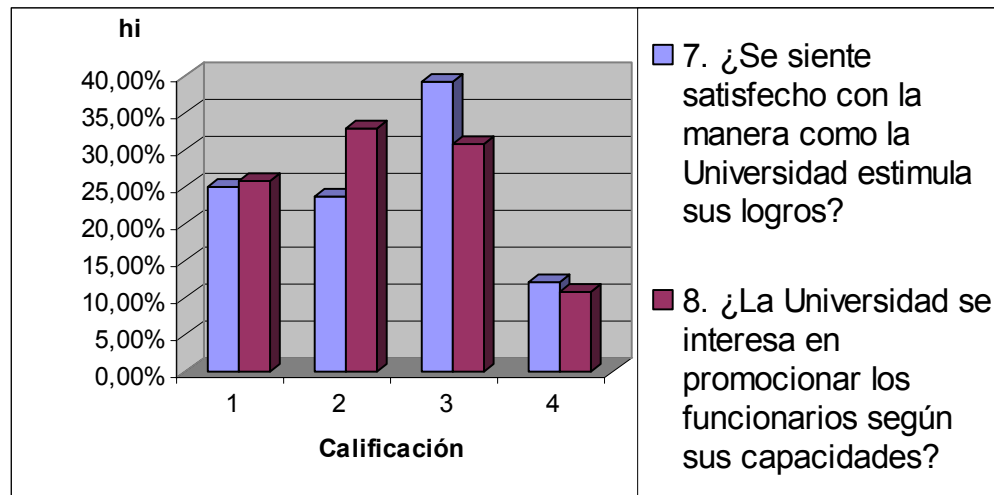
Pregunta 8: ¿La Universidad se interesa en promocionar los funcionarios según sus capacidades?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	36	25,71%	36	25,71%
2	46	32,86%	82	58,57%
3	43	30,71%	125	89,29%
4	15	10,71%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El **89.28%** son un porcentaje significativo, que respondió que está parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y total desacuerdo, se puede concluir que en su mayoría las personas encuestadas consideran que la Universidad no tiene estructurado un sistema que permita promocionar a los funcionarios según sus capacidades.

**Gráfico 18. Clima organizacional preguntas relacionadas con motivación**



Fuente: Autores investigadores

#### 8.2.4 Preguntas relacionadas con planeación y organización

Pregunta 4: ¿Termina su trabajo en el tiempo estipulado?

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	6	4,29%	6	4,29%
2	8	5,71%	14	10,00%
3	53	37,86%	67	47,86%
4	73	52,14%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El 90% ubican sus respuestas en total acuerdo, parcialmente de acuerdo, mientras el 10 % de las personas expresan que no logran terminar su trabajo en el tiempo estipulado. Este resultado refleja una buena planeación por parte del personal administrativo en la realización de sus actividades.

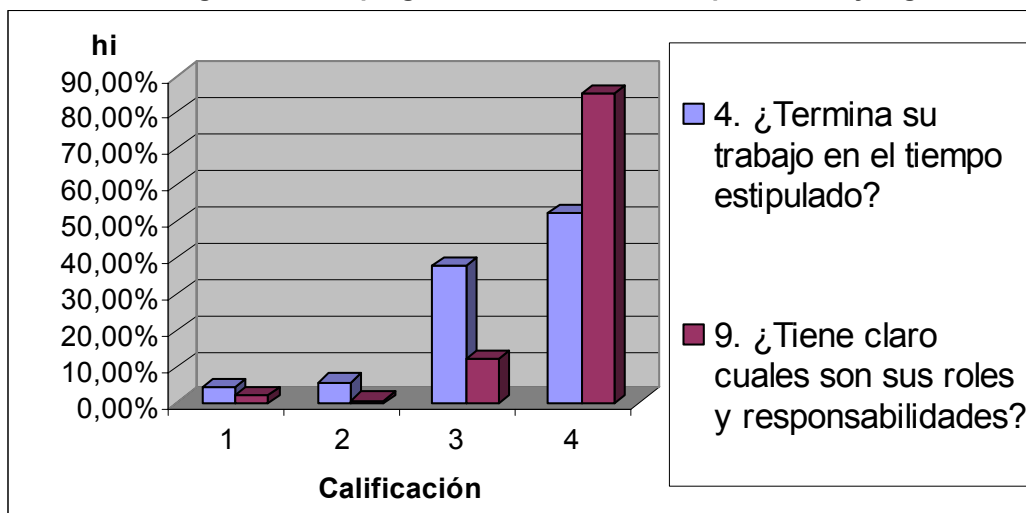
Pregunta 9: ¿Tiene claro cuales son sus roles y responsabilidades?.

$X_i$	$f_i$	$H_i$	$F_i$	$H_i$
1	3	2,14%	3	2,14%
2	1	0,71%	4	2,86%
3	17	12,14%	21	15,00%
4	119	85,00%	140	100,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autores investigadores

El 85,00% de los encuestados considera que tienen muy claros sus roles y responsabilidades, siendo un porcentaje muy significativo, esto refleja una fortaleza de la universidad.

**Gráfico 19. Clima organizacional preguntas relacionadas con planeación y organización**



Fuente: Autores investigadores

### **8.3 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro de la investigación realizada, se elaboró un estudio de Clima Organizacional porque se considera como una percepción que influye directamente sobre el comportamiento de los funcionarios, convirtiéndose así en un factor que facilita y estimula la producción intelectual; siendo primordial partir de una definición de clima organizacional, la cual ha sido planteada por Shneider en 1990. “es un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común, es el esfuerzo por consolidar este constructo” Partiendo del concepto de clima organizacional en el estudio realizado dentro de la Universidad del Quindío, con la participación de los docentes de planta y administrativos, se puede realizar el siguiente análisis:

Con respecto a la variable COMUNICACIÓN: entendida esta como la orientación de los procesos de la Universidad a fomentar la comunicación entre todos los empleados. Se puede decir que dentro de la Universidad se utilizan como un medio de comunicación las reuniones, las cuales son efectivas, ya que la mayoría de los funcionarios, consideran que logran facilitar la comunicación entre compañeros. Igualmente perciben una buena disposición del personal directivo para escuchar a los funcionarios.

Sin embargo al analizar la forma en que los funcionarios perciben que están siendo informados sobre los cambios presentados en la Universidad, en un porcentaje significativo, tanto docentes como administrativos expresan que la información no fluye de manera ágil, es decir, consideran que son procesos para mejorar en la Universidad, con el fin de tener los mecanismos para agilizar la información.



Igualmente en la investigación se analizó la variable DESARROLLO PERSONAL Y CAPACITACION: definida esta variable como la orientación de los procesos de la Universidad a capacitar al personal docente y administrativo buscando un desarrollo personal y un ajuste estratégico a los objetivos del cargo y de la Universidad. Con respecto a esta variable se puede concluir que los funcionarios perciben la capacitación que brinda la Universidad como bien direccionada según las funciones que realizan; sin embargo se debe revisar el cronograma de capacitación para orientarlo en forma estratégica, según los objetivos de la Universidad; debido a que se encuentra un porcentaje de personas que perciben que la capacitación no tiene relación con sus funciones, por lo tanto debe revisarse la relación directa entre las capacitaciones que se realizan y las funciones específicas, buscando que esta influya positivamente sobre el desempeño de los funcionarios. Reflejándose una situación a mejorar en el direccionamiento de los procesos de Talento Humano, ya que es muy alto el porcentaje de funcionarios que perciben que la Universidad no orienta la capacitación buscando el desarrollo de las personas.

Con respecto a la variable MOTIVACION: entendida como la orientación y definición de procesos que buscan estimular a los funcionarios a obtener logros significativos y tener un sistema de promoción del Talento Humano dentro de la institución basada en capacidades; llegando con la investigación a la conclusión de que los funcionarios, evidencian mediante un porcentaje que sobresale, no estar satisfechos con la manera como están siendo reconocidos sus logros. Esta variable muestra un resultado muy significativo, con incidencia directa en la motivación de los docentes y administrativos, en general son muy pocos los funcionarios que están satisfechos con el sistema de reconocimientos a los logros alcanzados. Con respecto a la promoción dentro de la universidad es un aspecto que requiere analizarse debido a que es muy bajo el porcentaje de funcionarios que está de acuerdo con que la Universidad tiene unos procesos de promoción teniendo en cuenta las capacidades, se puede concluir que en su mayoría las

personas consideran que la Universidad no tiene estructurado un sistema que permita promocionar a los funcionarios según sus capacidades.

Con el fin de complementar la investigación se tuvo en cuenta la variable de PLANEACION Y ORGANIZACIÓN: entendida esta variable como la definición de procesos que permitan dar claridad a los funcionarios sobre las responsabilidades que deben asumir y la planeación de las mismas en su tiempo laboral. Con respecto a esta variable, se identifica como una fortaleza, la claridad que los funcionarios tienen sobre las actividades, pues el porcentaje de funcionarios que está de acuerdo es muy alto mostrando un aspecto positivo, donde los funcionarios consideran que la universidad ha logrado establecer procesos donde se tengan claras las responsabilidades que asumen con la Universidad e igualmente al evaluar la planeación del tiempo es muy alto el porcentaje de funcionarios que expresa que logra terminar su trabajo en el tiempo establecido.

Finalmente se puede establecer que el clima organizacional de la Universidad del Quindío, en las variables obtenidas, presenta tres que están sujetas a mejorar, indicador que permite ver las falencias, las cuales podrían influir directamente sobre el comportamiento de los funcionarios, afectando su producción intelectual dentro de la institución. La única variable calificada como fortaleza es la planeación y organización que ha logrado la universidad en sus procesos.

## 9. CONCLUSIONES

- El Capital Humano es el intangible más importante de cualquier Organización; a través de esta investigación se demuestra que es susceptible de medición, aspecto fundamental en el proceso de Gestión Humana, dado que, para un buen control administrativo son fundamentales las cifras, los datos estadísticos y el comportamiento de lo que se desea controlar. Este trabajo facilitará a las Universidades parámetros que permitan determinar las condiciones del CH en instituciones de Educación Superior.
- La propuesta presentada para la Valoración del Capital Humano de los docentes de planta de la Universidad del Quindío, puede ser utilizada por otras universidades; adaptando la fórmula a las condiciones o normatividad interna de cada una de ellas, conservando los parámetros que el gobierno Nacional estableció de manera general para este tipo de instituciones.
- Se considera que con este trabajo se hace un gran aporte a la Maestría de Gestión del Talento Humano, en especial a la sublínea de investigación denominada “Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano”. Temática importante y punto de partida para futuras investigaciones en la Maestría.

- En Colombia no se conocen trabajos dirigidos explícitamente a la cuantificación del CH en instituciones de educación superior, esto parece paradójico en la llamada era del conocimiento; para algunos investigadores es “utópico” desarrollar este tipo de temática y por consiguiente, la carencia de iniciativas para estudiarla.
- Con base en los resultados obtenidos, se demostró que los decretos que ha expedido el Gobierno Nacional relacionados con el régimen salarial para los docentes de las universidades estatales, ha estimulado, de alguna forma, la cualificación del talento Humano de estas instituciones, que por su misma naturaleza es fundamental; “obligando” al personal docente a cursar estudios superiores y a generar productividad académica.
- Con la aplicación del decreto 1279 de junio 19 de 2002 en reemplazo del decreto 1444 de 1992, se verificó una sensible disminución en la producción académica por parte de los docentes de planta de la Universidad del Quindío, porque elevó el grado de exigencia en el reconocimiento de este tipo de productos; pero logró favorecer positivamente la producción intelectual, haciéndola de mejor calidad y más universal.
- Aplicando la ecuación propuesta a los docentes de planta de la universidad del Quindío, el resultado obtenido, determinó que este recurso humano, está por encima del parámetro propuesto como mínimo, pero no se puede establecer que tan buenos son estos resultados comparados con otras instituciones, toda vez que no existen datos o informes de trabajos similares aplicados en ellas; pero le permitirá a futuro a la institución, tener un

parámetro para que verifique la cuantificación de su CH, facilitándole instaurar políticas y apropiar recursos en el mejoramiento de su Talento Humano.

- Con relación al personal administrativo de planta de la Universidad del Quindío, no existe una norma que estimule implícitamente la cualificación de éste, en términos de producción intelectual, al igual que en su formación académica a nivel Universitario; responsabilidad que se puede afirmar, ha sido compartida por las diferentes administraciones desde su inicio; el trabajo de campo permite ver como el personal administrativo se caracteriza por tener edad avanzada, tiempo de vinculación considerable, pero niveles de formación profesional o pos gradual relativamente bajos.
- Existe una importante correspondencia entre el clima organizacional y la valoración del capital humano, tanto de docentes como del personal administrativo, a medida que se estimule la participación de los actores en los procesos de cualificación, se logrará mejorar el clima organizacional de la institución, que presentó una heterogeneidad en los resultados obtenidos.

## 10. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación, se considera pertinente hacer las siguientes recomendaciones:

- 1) El gobierno nacional, y por su conducto, las universidades públicas deben establecer mecanismos que permitan que el ingreso de profesionales, que se desempeñarán como docentes así como el personal administrativo, tenga unas limitantes de edad, sin que ello ocasione la violación del derecho a la igualdad que se establece en la constitución nacional y demás normas relacionadas.
- 2) Las Universidades, en especial, la Universidad del Quindío, por haberse realizado la valoración en ésta, deberá modificar su plan de capacitación a fin de que no sólo la institución provea los recursos necesarios para que los docentes hagan parte de las comisiones de estudio, sino que además sea posible buscar la participación activa de ellos en tales comisiones.
- 3) El ministerio de Educación Nacional y en particular la Universidad del Quindío, deben buscar los mecanismos para que el talento humano de las instituciones, no se vea menoscabado con la salida de los docentes en calidad de jubilados o pensionados, cuando en ellos se han hecho importantes inversiones relacionadas con la capacitación y que no han sido retribuidas de manera efectiva a la institución.

- 4) Deben crearse los mecanismos para que la inversión realizada por las universidades, en las comisiones de estudio, no se otorguen a profesionales que están en los límites de edad o tiempos establecidos para el retiro forzoso, pues de esta forma se dilapidan unos recursos que pueden ser aplicados en los docentes que por su edad y tiempo de servicio podrían aportar más, desde el punto de vista costo beneficio.
- 5) Debe generarse las condiciones para que los docentes de planta se vean precisados a cumplir los tiempos estipulados en la propuesta y así garantizar la producción académica y los procesos de cualificación, incrementando el valor global del capital humano de la institución.
- 6) La Universidad debe vincular a los empleados administrativos en todos los procesos de cualificación, referidos a estudios de pregrado y posgrado y estimular su productividad académica, de tal manera, que se conviertan en un activo intangible que incremente su capital humano.
- 7) La Universidad del Quindío debe unificar la exigencia de títulos académicos, para todas las convocatorias de docentes, con el fin de proveer cargos de planta, igualmente se debe procurar que el ingreso de estos, se haga preferiblemente con el título de maestría.

## BIBLIOGRAFÍA

DI DOMENICO, Adriana. Preliminares Conceptuales. Cómo Valorar los activos intangibles. Centro de investigaciones de la gestión Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional del Mar del Plata. Argentina.

CARRION MAROTO, Juan. Caso Practico: Skandia AFS. [www.evaluarth.com](http://www.evaluarth.com).

DRUCKER, Peter. Citado en artículo “De qué hablamos, cuando hablamos de Activos Intangibles”. 1993.

DI DOMENICO, Adriana. Citado en artículo “De qué hablamos, cuando hablamos de Activos Intangibles”. Universidad Nacional de Mar del Plata.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. “Medición y Elaboración de Informes de Capital Intelectual: El desafío.

FERRER CASTAÑEDO, Martha y LEÓN TOIRAC, Roxana. El Capital Intelectual y el cuadro de mando integral. Centro de estudios de técnicas de Dirección. Cuba.

BROOKING, A (1996): Intelectual Capital. Core Asset for the third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London, 1ª ed.

EDVINSSON, L and MALONE, M.S (1997): Intelectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Collins Publishers, Inc, 1a ed.

KAPLAN, R.S. and NORTON, DP. (1992): the Balance Scorecard-Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, p. 71-79.



SVEIBY, K.E. (1997): the New Organizational Welth, Berrett - Koehler Publishers Inc, 1a ed.

Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad UNIKNOW.2003. Gestión del conocimiento en una Universidad Pública.

I.U EUROFORUM ESCORIAL (1.998): Medición del Capital Intelectual: Modelo Intellect, Editorial Euroforum Escorial, Madrid.

Centro De Investigación Sobre La Sociedad Del Conocimiento (CIC)-Universidad Autónoma de Madrid. Modelo Intellectus: Medición del Capital Intelectual. 1ª edición-junio 2003.

Centro De Investigaciones Sobre La Sociedad Del Conocimiento (CIC)-Universidad Autónoma de Madrid. Identificación y Medición del Capital Humano. 1ª edición-Diciembre 2002.

## **ANEXO A**

### **CONSEJO SUPERIOR**

**ACUERDO N° 033**

**JULIO 28 DE 2000**

**POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL PLAN DE CAPACITACION INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO.**

El Consejo Superior de la Universidad del Quindío, en uso de sus atribuciones legales, estatutarias y,

#### ***CONSIDERANDO:***

Que la capacitación del personal docente es una de las estrategias para impulsar el desarrollo académico de la universidad.

Que el Plan de Capacitación Institucional del Personal Docente debe ser proyectado y ejecutado en consonancia a las necesidades institucionales de creación, transmisión y aplicación del conocimiento.

Que el estatuto del personal docente considera como mecanismo de capacitación las comisiones de estudio, los eventos de actualización y perfeccionamiento a corto, mediano plazo y las pasantías.

Que de acuerdo con los Planes de Desarrollo de la Universidad y de las facultades, se hace necesario establecer el Plan de Capacitación Institucional del Personal Docente.

Que de conformidad con lo anteriormente expuesto,

## **ACUERDA:**

**ARTICULO 1°:** Acoger para la Universidad del Quindío el Plan de Capacitación Institucional del Personal Docente.

## **CAPITULO I**

### **COMPONENTES**

**ARTICULO 2°:** La capacitación se entiende como un conjunto de acciones académicas, conducentes a perfeccionar el conocimiento del docente en las áreas de su desempeño, atendiendo a los propósitos de la institución, los cuales se encuentran expresados en el Plan Educativo de las Facultades.

**ARTICULO 3°:** El Plan de Capacitación Institucional del Personal Docente de la Universidad del Quindío tendrá los siguientes componentes:

- a. Comisión de Estudios: Para programas conducentes a título de postgrado: Especialización, maestría, doctorado, posdoctorado.
- b. Participación en eventos cortos. Tales como seminarios, cursos, congresos, etc., y cuya duración oscile entre uno y 29 días.
- c. Pasantías consideradas como el tiempo que el docente utiliza para capacitación, perfeccionamiento, actualización, entrenamiento en investigación o en profundización de conocimientos de su área profesional. Su duración oscila entre 30 y 180 días.
- d. Vinculación de profesores especializados con fines de capacitación.

**ARTICULO 4°:** Para el desarrollo de los componentes establecidos en el artículo anterior se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- a. Identificación y cuantificación de las necesidades de formación de recursos, de conformidad con el Plan Educativo de cada Facultad.
- b. Areas básicas del desarrollo institucional de acuerdo con el plan de desarrollo de la universidad.
- c. Provisión de recursos para su financiamiento.

## ***CAPITULO II***

### ***PRESUPUESTO***

**ARTICULO 5°:** La universidad destinará para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación del Personal Docente, como mínimo, un 5% del presupuesto de rentas propias de cada vigencia.

**PARAGRAFO:** El porcentaje estipulado y otros recursos captados, se distribuirá proporcionalmente al número de programas por facultad y se imputará al rubro Plan de Capacitación Institucional del Personal Docente, bajo los siguientes conceptos.

- Los costos reconocidos como incentivos para capacitación.
- Inscripciones, viáticos y gastos de transporte cuando se trate de eventos cortos tales como seminarios, cursos, congresos, etc., cuya duración oscile entre uno (1) y diez (10) días. Cuando el evento tenga una duración entre 11 a 29 días, se le dará por una sola vez la inscripción, transporte e incentivo conforme al artículo 11° del presente plan.
- Honorarios, servicios técnicos y demás costos que impliquen la aplicación del artículo tercero, literal d de este acuerdo.

## ***CAPITULO III***

### ***COMISIONES DE ESTUDIOS –PASANTIAS – EVENTOS CORTOS***

**ARTICULO 6°:** Cada Consejo de Facultad hará concursos semestrales para comisiones de estudio, a fin de proveer el recurso humano necesario acorde con las necesidades institucionales, conducentes a títulos de Especialización, Maestría y Doctorado, de acuerdo con el Plan Educativo de la Facultad.

**PARAGRAFO:** La participación en eventos cortos, las pasantías y la contratación de profesores especializados se analizarán y seleccionarán los candidatos en los consejos de las respectivas facultades de acuerdo con los planes educativos y la programación semestral presentada por cada facultad. Los resultados serán

enviados a la Vicerrectoría Académica para su respectivo trámite y serán aprobadas por el señor Rector.

**ARTICULO 7°:** Para la solicitud de una comisión de estudio se seguirá el procedimiento siguiente: El docente presentará por escrito la solicitud ante el Consejo de Facultad, acompañado de los documentos relacionados a continuación, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6° del presente Plan.

- a. Plan de estudios donde se fijen los objetivos, justificación, programas de estudios, fecha de iniciación y duración de los mismos
- b. Constancias de aceptación o preinscripción expedidas oficialmente por la institución donde proyecta realizar los estudios. El Consejo Académico se reserva el derecho de autorizar Comisiones de Estudio, en instituciones que no garanticen una excelente calidad académica.
- c. No tener sanción vigente por ejercicio de la profesión o por la institución.

**ARTICULO 8°:** El Consejo de Facultad seleccionará los candidatos para comisiones de estudio con base en los siguientes criterios:

- a. La comisión de estudios debe ser en un área que responda cumplir con los objetivos planteados en el plan educativo de la facultad a la cual está adscrito el profesor concursante.
- b. El concursante debe ser docente de carrera, con vinculación no inferior a dos (2) años en la Universidad del Quindío.
- c. Producción intelectual: se le asignarán los puntos que aparecen consignados en su hoja de vida, de acuerdo con el artículo 5° del Decreto 1444/92.
- d. Antigüedad en la Universidad del Quindío, de acuerdo a la siguiente tabla.

De 2 a 5 años	12 puntos
De 5 a 10 años	10 puntos
De 10 a 15 años	8 puntos
De 15 en adelante	5 puntos

- e. Presentar evaluación satisfactoria de su desempeño docente o administrativo, del año inmediatamente anterior.

**PARAGRAFO 1:** En caso de que dos o más concursantes tuvieran el mismo puntaje, el Consejo de Facultad aplicará, en su orden los siguientes criterios para definir el concurso:

- Mayor nivel de formación solicitada
- Mayor puntaje en investigación
- Mayor puntaje por antigüedad en la Universidad del Quindío, según tabla anterior.
- Mayor producción intelectual

**PARAGRAFO 2:** En caso de inconformidad, se podrá solicitar reposición ante el mismo consejo o apelación ante el Consejo Académico.

**ARTICULO 9°:** Los docentes seleccionados serán presentados al Consejo Académico por el respectivo decano a través de la Vicerrectoría Académica para su análisis, verificación de lo establecido en el presente Plan y su trámite respectivo. Para ello la solicitud deberá ser presentada con quince (15) días de antelación a la reunión del Consejo Académico la cual se encargará de su estudio, y recomendación al Consejo Superior.

**ARTICULO 10°:** Una vez el Consejo Superior determina el ganador del concurso, éste deberá hacer uso de la comisión de estudios en los sesenta (60) días siguientes a la fecha estipulada para su iniciación, en el acuerdo de aprobación. En caso contrario perderá el derecho y se asignará al docente que lo siga en puntos.

**PARAGRAFO1:** Si el docente no hace uso de la Comisión, sólo podrá volver a concursar después de dos (02) años.

**PARAGRAFO 2:** Sólo se considerará un aplazamiento para el inicio de la comisión, cuando haya razones de fuerza mayor o caso fortuito.

**CAPITULO IV**  
**DISPOSICIONES VARIAS**

**ARTICULO 11°: Modificado según Acuerdo N° 0053 del 30 de noviembre de 2001**

Se establecen incentivos de capacitación así:

Doctorado en el exterior	10 SMMLV x MES
Doctorado en el País	7 SMMLV x MES
Maestría en el exterior	7 SMMLV x MES
Maestría en el País	4 SMMLV x MES
Especialización	3 SMMLV x MES
Pasantía: 30-180 días	4 SMMLV x MES

Eventos Cortos:

1 - 10 días	0.7 SMMLV x DIA
11 – 29 días	4 SMMLV una sola vez

**Adicionado por el Acuerdo N° 0053 del 30 de noviembre de 2001 así**

**PARAGRAFO 1:** Para el caso de los docentes de Doctorado, que no cuenten con becas de otras entidades nacionales o extranjeras, la universidad contribuirá con el 60% del valor de la matrícula, en el país o en el extranjero, durante el tiempo estipulado para el doctorado en el correspondiente Plan de Estudios.

**PARAGRAFO 2:** Cuando la comisión de estudios se otorgue para llevar a cabo estudios de postgrado conducentes a título, en programas dentro del Departamento del Quindío y Risaralda, al docente de la misma se le cancelará únicamente el valor de la matrícula con cargo al rubro: Plan de Capacitación Institucional del Personal Docente.

**PARAGRAFO 3:** Para atender los estudios, los Consejos de Facultad, podrán reconocer hasta seis (6) horas semanales a los docentes de medio tiempo y hasta doce (12) horas semanales a los docentes de tiempo completo, dentro de su labor académica. En caso de maestrías se reconocerá medio tiempo. En los doctorados la dedicación en la capacitación será del 100%.

**ARTICULO 12°:** Los docentes que posean título de Especialización o Magister, sólo podrá concursar para estudios de Magister o doctorado respectivamente.

**ARTICULO 13°:** **Derogado según Acuerdo N° 006 del 27 de agosto de 2004.**

**ARTICULO 14°:** Los incentivos establecidos en el artículo décimo primero para las comisiones de estudio en el exterior, sólo se otorgarán al docente, durante el tiempo de escolaridad o presencialidad en el lugar donde se desarrolla el postgrado.

**ARTICULO 15°:** Los docentes favorecidos con pasantías o comisión de estudio, suscribirán con la institución un contrato, en virtud del cual se obligan a prestar sus servicios a la Universidad del Quindío por un tiempo correspondiente al doble de éstas, se comprometen a remitir a la Vicerrectoría Académica informes semestrales sobre el desarrollo de sus estudios, refrendados por la institución donde están cumpliendo la comisión.

Una vez finalizada la Comisión de Estudios o pasantía, el docente deberá reintegrarse a sus labores y presentar un informe final a la Vicerrectoría Académica.

**PARÁGRAFO: Modificado según Acuerdo N° 004 17 Agosto de 2004** Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, el docente deberá constituir a favor de la institución, una póliza de seguros, que garantice el cumplimiento del contrato, equivalente, al monto del valor recibido, por concepto de incentivos y salarios, por el término de duración del contrato y tres meses más. La garantía del cumplimiento de la obligación se registrará por las normas legales vigentes.

**ARTICULO 16°:** El docente que cambie las condiciones de la comisión o pasantía, establecidas en el contrato, se hará acreedor a las respectivas



sanciones, a la suspensión de la comisión y a la devolución de los auxilios recibidos por concepto de capacitación y no tendrá derecho a que se le otorgue ninguna comisión.

**PARAGRAFO:** La comisión podrá ser revocada por la universidad ante el incumplimiento del contrato o por bajo rendimiento académico comprobado mediante los informes periódicos de la institución en donde se adelantan los estudios.

**ARTICULO 17:** Una vez reintegrado el docente, deberá hacer investigación en la línea en la que realizó su Maestría ó Doctorado. Para el caso de las especializaciones, vincularse al área para la cual se capacitó.

**PARAGRAFO:** Un docente, que se reintegre de una Maestría o Doctorado no podrá postularse para elección en cargos académico-administrativos, por un término de dos (2) años.

**ARTICULO 18°:** Toda comisión de estudios será otorgada por el tiempo que dure el programa oficial de estudios.

**PARAGRAFO 1:** Si al terminar la comisión de estudios, el docente no ha culminado sus estudios el Consejo Superior estudiará la solicitud de prórroga, pero no contemplará los incentivos de capacitación durante la prórroga. El período de la prórroga debe estar sustentado por la institución donde realiza la capacitación.

**PARAGRAFO 2:** El tiempo dedicado a comisión de estudios o pasantías, se entenderá como de servicio activo.

**ARTICULO 19°:** Los docentes que a motu propio y por sus méritos académicos se hagan acreedores a una beca de estudios en el exterior otorgada por una institución de reconocido prestigio y con cubrimiento de gastos de matrícula y subsistencia, automáticamente se hará acreedor a la comisión de estudios por parte del Consejo Superior siempre y cuando sus estudios respondan a dar cumplimiento a los planes educativos de la facultad donde el docente esté adscrito o haga parte de una línea de investigación del programa respectivo.

**ARTICULO 20°:** Las facultades, previo estudio en concordancia con los planes educativos y disponibilidad presupuestal y sin que se interrumpan los planes de

capacitación de los docentes de carrera, podrán establecer de su presupuesto, incentivo pecuniarios para capacitación de egresados de excelente trayectoria académica, cuando éstos se comprometen, mediante contrato de contraprestación de servicios y póliza de cumplimiento a servir como docentes con vinculación en cualquiera de las modalidades establecidas en los estatutos de la universidad.

**PARAGRAFO:** Se entiende por excelente trayectoria académica aquel egresado que durante sus estudios no perdió ninguna asignatura y su promedio de nota fue de cuatro cero (4.0) o superior. Igualmente hace méritos quien cumpliendo los requisitos se haya desempeñado como joven investigador, auxiliar de investigación ó auxiliar de docencia.

**ARTICULO 21°:** Una vez finalizada la comisión de estudios, los docentes contarán con el siguiente tiempo para acreditar su respectivo título:

- Especialización: un año
- Maestría año y medio
- Doctorado dos años

**PARAGRAFO:** Si cumplidas las fechas, no acredita el respectivo título, se considera un incumplimiento del contrato y se hará acreedor a las sanciones legales contempladas en el mismo y a la devolución de los incentivos recibidos por concepto de capacitación.

**ARTICULO 22°:** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su aprobación.

### **COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en Armenia a los,

Original Firmado

**HENRY GOMEZ TABARES**

Presidente Consejo

Original Firmado

**GLORIA INES AGUDELO GOMEZ**

Secretaria General

## **ANEXO B**

### **REPUBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO DECRETO NÚMERO 0371 DE 1984 (6 de agosto de 1984)**

«Por el cual se adopta el ESTATUTO ADMINISTRATIVO de la Universidad del Quindío»

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO, en uso de sus facultades legales y en especial de las conferidas mediante Ordenanza No. 37 de mayo 3 de 1984, emanada de la Asamblea Departamental en concordancia con los Artículos 12 y 31 del Decreto 0297 de julio 3 de 1984 de la Gobernación y oído el concepto de la Comisión de la Honorable Asamblea del Quindío,

### **DECRETA**

**Artículo 1.** Adóptase como ESTATUTO ADMINISTRATIVO de la Universidad del Quindío el contenido en el Acuerdo No. 056 de agosto 2 de 1984, expedido por el Consejo Superior de la Universidad del Quindío.

**Artículo 2.** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su expedición.

### **COMUNIQUESE Y CUMPLASE**

Dado en Armenia, Quindío, a los 6 días del mes de agosto de 1984.

ORIGINAL (Fdo.)  
JAIME LOPERA GUTIERREZ  
Gobernador

ORIGINAL (Fdo.)  
GABRIEL ECHEVERRI GONZALEZ  
Secretario Privado

**UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**  
**ESTATUTO ADMINISTRATIVO**  
**CONSEJO SUPERIOR ACUERDO No. 056 -02 de agosto de 1984**

Por el cual se expide el Estatuto de Personal Administrativo de la Universidad del Quindío.

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO, en uso de sus atribuciones legales y en especial de las que le confieren los artículos 12 y 31 del Decreto 0297 de la Gobernación del Quindío, de julio 3 de 1984 y concordante con el artículo 28 del Acuerdo 040 de julio 5 de 1984 del Consejo Superior aprobado mediante Decreto 301 de julio 5 de 1984 de la Gobernación del Quindío y en cumplimiento del Acuerdo 053 de julio 25 de 1984 del Consejo Superior aprobado mediante Decreto 0336 del 25 de julio de 1984 de la Gobernación del Quindío y en concordancia con el literal c. del artículo 2o. de la Ordenanza 37 de Mayo 3 de 1984, y oído el concepto de la comisión de la Honorable Asamblea,

**ACUERDA:**

**CAPITULO I**

**DE LA CLASIFICACION DEL PERSONAL**

**Artículo 1.** El presente Estatuto regula, de acuerdo con las leyes y demás disposiciones vigentes, la administración del personal de empleados públicos del orden administrativo que presten sus servicios a la Universidad del Quindío, establecimiento público de carácter departamental.

**Artículo 2.** La administración del personal de empleados públicos de carácter docente que presten sus servicios a la Universidad, se regulará por las normas que para el efecto dicte el Consejo Superior.

El personal administrativo de la Universidad del Quindío está conformado por empleados públicos y trabajadores oficiales. Tienen la calidad de trabajadores oficiales las personas que desempeñen las siguientes funciones:

- a. En construcción de obras.
- b. En mantenimiento y conservación de prados y jardines.
- c. En reparación de maquinaria.

- d. En reparaciones locativas y de muebles.
- e. En labores agropecuarias.
- f. En preparación de alimentos.
- g. En aseo y mantenimiento de edificaciones, muebles y enseres.

Los demás empleos administrativos serán desempeñados por empleados públicos.

**Artículo 3.** Las personas que presten sus servicios en forma ocasional o por el tiempo de ejecución de una obra o contrato no son empleados públicos ni trabajadores oficiales; su vinculación se hará mediante contrato administrativo de prestación de servicios que se regirá por las disposiciones del Código Fiscal del Quindío, y las normas que lo reglamentan, complementan o sustituyan y por las normas del Decreto 222 de 1983.

## **CAPITULO II DE LA NOCION DE EMPLEO**

**Artículo 4.** Se entiende por empleo, el conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades establecidas por la Constitución, la Ley, el Estatuto del Personal Administrativo, el Estatuto General de la Universidad, o asignados por autoridad competente, para satisfacer necesidades permanentes de la administración y que deban ser atendidas por una persona natural.

**Artículo 5.** Salvo lo que dispone la Ley para los trabajadores oficiales en ningún caso podrá celebrarse contrato de prestación de servicios para el desempeño de funciones de carácter permanente.

### **DE LA CREACION, SUPRESION Y FUSION DE EMPLEOS**

**Artículo 6.** Corresponde al Consejo Superior, a solicitud del Rector, la facultad de crear, suprimir o fusionar los Empleos que requiera la administración de la Universidad y fijar sus emolumentos, de conformidad con las siguientes normas:

- a. La creación de empleos debe hacerse ajustándose al sistema de nomenclatura y clasificación que determina la planta de personal.
- b. La creación de empleos debe hacerse sin exceder el monto global de las apropiaciones fijadas en el presupuesto.

**Artículo 7.** La conformación o reforma de la planta de personal se hará por Acuerdo del Consejo Superior, previa certificación de la oficina de Presupuesto de que existe la apropiación presupuestal para cubrir su costo.

**Artículo 8.** Toda solicitud de conformación o reforma de la planta de personal deberá presentarse debidamente justificada al Consejo Superior, acompañada de los siguientes documentos:

- a. Certificación sobre apropiación presupuestal.
- b. Informe del Jefe de la oficina de la División de Administración de Recursos Humanos, sobre los siguientes puntos:
  1. Funciones y responsabilidades del Empleo o Empleos que se solicita suprimir, fusionar o crear y su ubicación dentro de la estructura de la Universidad.
  2. Indicación de los requisitos exigibles para su desempeño, de acuerdo con el manual de funciones y de requisitos.
- c. Copia del Acuerdo que fija la planta de personal vigente y la norma orgánica, si la creación, supresión o fusión de Empleos obedece a reestructuración de la Universidad.

## **DE LA VACANCIA DE LOS EMPLEOS**

**Artículo 9.** Para efecto de provisión, se considera que un Empleo está vacante definitivamente:

- a. Por renuncia regularmente aceptada
- b. Por declaratoria de insubsistencia
- c. Por destitución
- d. Por revocatoria del nombramiento
- e. Por invalidez absoluta del empleado que lo desempeñe.
- f. Por retiro del servicio con pensión de jubilación o de vejez.
- g. Por traslado o ascenso
- h. Por declaratoria de nulidad del nombramiento
- i. Por mandato de la Ley
- j. Por declaratoria de vacante en los casos de abandono del empleo y,
- k. Por muerte del empleado.

**Artículo 10.** Para efecto de la provisión de Empleos, se produce vacancia temporal cuando quien lo desempeña se encuentra:

- a. En vacaciones
- b. En licencia
- c. En comisión, salvo en la de servicio
- d. Prestando servicio militar
- e. Cuando se encarga al empleado de otro empleo, desligándolo de las funciones que ejerce, y
- f. En los casos de suspensión en el ejercicio del Empleo.

### **CAPITULO III DE LA PROVISION DE LOS EMPLEOS**

**Artículo 11.** El ingreso al servicio de la Universidad del personal administrativo cuya vinculación jurídica no sea de carácter contractual, se hace por nombramiento ordinario.

Para desempeñar un empleo administrativo en la Universidad, se requiere:

- a. Reunir las calidades, que la Ley, el Estatuto General y los reglamentos exigen para su desempeño, de acuerdo con el Manual de Requisitos y Funciones y la aptitud física para el mismo.
- b. Tener definida la situación militar.
- c. Poseer Certificado Judicial.
- d. Poseer Certificado de autoridad competente sobre no interdicción en el ejercicio de los derechos y funciones públicas y no haber sido retirado del servicio público por sanción disciplinaria, ni condenado a presidio o prisión, salvo que la condena haya sido motivada tan sólo por un hecho culposo y no existan otros antecedentes que hagan inconveniente su participación en el servicio público.
- e. Ser nombrado por la autoridad competente.
- f. Prestar juramento de cumplir con la Constitución y las leyes, y las funciones del empleo, dentro del tiempo estipulado por las normas legales.

- g. Certificado de aptitud física y mental, expedido por el médico que determine la Universidad.
- h. No estar gozando de pensión o ser mayor de 65 años con las excepciones establecidas en la Ley.

**Artículo 12.** En el caso de traslados, ascensos y encargos sólo deberá presentar el documento de identidad.

**Artículo 13.** Los empleos se proveerán por medio de nombramiento ordinario o en forma interina por encargo, por traslado o por ascenso.

**Artículo 14.** Las designaciones para empleos de libre nombramiento y remoción tendrán el carácter de nombramiento ordinario.

**Artículo 15.** Hay nombramiento en interinidad cuando se provee un empleo en caso de vacancia transitoria. El nombramiento en interinidad no podrá exceder el período de ésta y a su vencimiento cesará automáticamente el nombrado en el desempeño de sus funciones.

**Artículo 16.** Los nombramientos deben recaer siempre en las personas que satisfagan o superen los requisitos mínimos señalados para cada empleo.

**Artículo 17.** El movimiento del personal en servicio se hace por:

- a. Traslado
- b. Encargo, y
- c. Ascenso

## **DEL TRASLADO**

**Artículo 18.** Cualquier empleado de la Universidad podrá ser trasladado a ocupar un empleo en comisión, en cualquiera de los niveles que estipula la planta de personal y podrá escoger entre la asignación que le sea más favorable. Terminada la Comisión regresará a su anterior empleo con la asignación que traía en el momento de iniciar la comisión.

Se produce traslado cuando se provee, con un empleado en servicio activo, un empleo vacante definitivamente, con funciones afines al que desempeña, de la misma categoría y para el cual se exijan requisitos mínimos similares.

**Artículo 19.** El traslado se podrá hacer por necesidad del servicio, siempre que ello no implique condiciones menos favorables para el empleado. Podrá hacerse también cuando sea solicitado por los funcionarios interesados y siempre que el movimiento no cause perjuicios al servicio.



**Artículo 20.** Cuando el traslado implique cambio de sede, el funcionario tendrá derecho al reconocimiento y pago de los gastos que demande el traslado, conforme a la Ley y los reglamentos.

## **DEL ENCARGO**

**Artículo 21.** Hay encargo cuando se designa temporalmente a un empleado para asumir, total o parcialmente, las funciones de otro cargo vacante por la falta temporal o definitiva de su titular, desvinculándose o no de las propias de su empleo.

**Artículo 22.** Cuando se trata de vacancia temporal, el encargado de otro empleo sólo podrá desempeñarlo durante el término de éste y en caso definitivo hasta por el término de tres (3) meses vencidos los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.

Al vencimiento del encargo, quien lo venía desempeñando cesará automáticamente en el ejercicio de las funciones de éste y recuperará la plenitud de las del Empleo del cual es titular si no las estaba desempeñando simultáneamente.

**Artículo 23.** El encargo no interrumpe el tiempo para efectos de la antigüedad en el Empleo de que se es titular, ni afecta la situación en que se encuentra el encargado.

**Artículo 24.** El empleado encargado tendrá derecho al sueldo de ingreso señalado para el Empleo que desempeñe temporalmente, siempre que no deba ser percibido por su titular.

## **DEL ASCENSO**

**Artículo 25.** Los empleados ya vinculados a la Universidad tendrán prelación respecto de las personas ajenas a la entidad, para ser ascendidas a los empleos vacantes de la categoría inmediatamente superior. Los ascensos se determinarán mediante concurso, tomando en consideración la antigüedad, las calidades especiales y demás condiciones que se fijen para tal efecto.

## **DE LA COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTO PARA LA PROVISION DE EMPLEOS**

**Artículo 26.** Compete al Rector de la Universidad, el nombramiento o provisión de todos los Empleos administrativos de la Institución a excepción de aquellos atribuidos al Consejo Superior.

**Artículo 27.** Toda provisión de Empleos de competencia del Rector, se hará por Resolución; los de competencia del Consejo Superior se proveerán por Acuerdo.

**Artículo 28.** Las Resoluciones sobre provisión de Empleos, llevarán la firma del Rector y del Secretario General.

**Artículo 29.** Prohíbese la provisión de Empleos con efectos fiscales anteriores a la posesión.

**Artículo 30.** Toda designación debe ser comunicada por escrito con indicación del término para manifestar si se acepta, que no podrá ser superior a diez (10) días, contados a partir de la fecha de la comunicación. La persona designada deberá manifestar por escrito su aceptación o rechazo, dentro del término señalado en la comunicación.

## **DE LA MODIFICACION, ACLARACION O REVOCATORIA DE LA DESIGNACION**

**Artículo 31.** La autoridad nominadora podrá o deberá según el caso, modificar, aclarar, sustituir, revocar o derogar una designación en cualesquiera de las siguientes circunstancias:

- a. Cuando se haya cometido error en la persona.
- b. Cuando la designación se ha hecho por acto administrativo inadecuado.
- c. Cuando aún no se ha comunicado.
- d. Cuando el nombrado no ha manifestado su aceptación o cuando no se ha posesionado dentro de los plazos legales.
- e. Cuando la persona designada ha manifestado que no acepta.
- f. Cuando recaiga en una persona que no reuna los requisitos señalados en el artículo 11 del presente Estatuto.
- g. En los casos a que se refieran los artículos 38 y 51 del presente Estatuto.

- h. Cuando haya error en la denominación, clasificación o ubicación del empleo o el empleo sea inexistente.

## DE LA POSESIÓN E INICIACIÓN EN EL SERVICIO

**Artículo 32.** Dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha de aceptación de un empleo, la persona designada deberá tomar posesión. Este término podrá prorrogarse si el designado no residiere en el lugar de empleo, o por causa justificada a juicio del Rector, pero en todos los casos, la prórroga no podrá exceder de noventa (90) días y deberá constar por escrito.

**Artículo 33.** Ningún empleado entrará a desempeñar sus funciones sin prestar juramento de respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución y las leyes y desempeñar los deberes que le incumben.

De este hecho deberá dejarse constancia por escrito en el acta que firmarán quien da la posesión, el posesionado y el Secretario General de la Universidad.

La omisión del cumplimiento de cualquiera de los requisitos que se exigen para la posesión no invalidará los actos del empleado respectivo, ni lo excusa de responsabilidades en el ejercicio de sus funciones.

**Artículo 34.** Las personas designadas para desempeñar empleos del nivel directivo, y los nombrados por el Consejo Superior, se posesionarán ante el Rector de la Universidad, los demás empleados ante el Jefe de Administración de Recursos Humanos.

**Artículo 35.** Para tomar posesión deberán presentarse los siguientes documentos:

- a.- La cédula de ciudadanía para los mayores de edad y tarjeta de identidad o cédula de extranjería para los demás.
- b.- Los que acrediten las calidades para el desempeño del empleo.
- c.- El Certificado Judicial.
- d.- Los documentos que lo acrediten tener definida su situación militar, en los casos a que haya lugar.
- e.- El Certificado Médico de la aptitud física y mental, salvo cuando la vinculación sea transitoria o no sobrepase los noventa (90) días.
- f.- El documento que acredita la constitución de fianza cuando sea el caso, debidamente aprobada, y
- g.- Los demás requisitos fiscales y legales.

**Artículo 36.** En los casos de traslados, ascensos y encargos deberá presentarse el documento de identidad y el que acredite la constitución de la fianza cuando sea del caso.

**Artículo 37.** El Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos, deberá verificar el cumplimiento de los requisitos y calidades a que se refieren los artículos anteriores.

El incumplimiento de esta obligación, constituye causal de mala conducta.

**Artículo 38.** No podrá darse posesión cuando:

- a.- La provisión del empleo se haga con personas que no reúnan los requisitos señalados para el mismo o se encuentren dentro de las circunstancias contempladas en el literal d. y h. del artículo 11 del presente Estatuto.
- b.- Cuando la provisión del empleo no se haya hecho conforme a lo dispuesto en el presente Estatuto.
- c.- Cuando no se presenten los documentos a que se refiere el artículo 35 de este Estatuto.
- d.- Cuando la persona desempeñe otro empleo público del cual se haya separado en virtud de licencia.
- e.- Cuando haya recaído auto de detención preventiva en la persona designada.
- f.- Cuando la designación haya sido efectuada por autoridad no competente.
- g.- Cuando se hayan vencido los términos señalados en el presente Estatuto, sin que se hubiese aceptado la designación o no se hubiere prorrogado el plazo para tomar posesión.

## **DE LA INDUCCIÓN AL SERVICIO**

**Artículo 39.** El jefe de la División de Recursos Humanos, deberá recibir al nuevo empleado para facilitar el buen desempeño de sus funciones y para el efecto, será su obligación:

- a. Explicarle el funcionamiento de la Universidad, los servicios que le están adscritos y la ubicación jerárquica y física del empleo.
- b. Entregarle los manuales correspondientes al empleo de que toma posesión y la información reglamentaria que deba conocer, y
- c. Presentarlo a sus superiores jerárquicos.

**Artículo 40.** El Jefe de la dependencia en donde debe prestar sus servicios el nuevo empleado deberá:

- a. Explicarle el funcionamiento interno de la dependencia y sus procedimientos específicos, las funciones que le competen y las modalidades de su ejercicio, y
- b. Disponer lo conducente para que le sean entregados los elementos para el desempeño del empleo, conforme a las normas de la Contraloría Departamental.

**Artículo 41.** Es obligación de los empleados de la Universidad dar al nuevo empleado las explicaciones e informes necesarios para la prestación de los servicios.

**Artículo 42.** Dentro de los ocho (8) días siguientes al de la posesión deberá entregarse al empleado el documento que lo acredite como funcionario de la Universidad. Este documento es devolutivo; en consecuencia deberá ser entregado a la División de Administración de Recursos Humanos al retiro del servicio.

En caso de pérdida del citado documento el funcionario está obligado a dar aviso de inmediato a la División de Administración de Recursos Humanos. La omisión del cumplimiento de esta obligación, será sancionada disciplinariamente.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS SITUACIONES ADMINISTRATIVAS**

**Artículo 43.** Los empleados vinculados regularmente a la Universidad, pueden encontrarse en las siguientes situaciones administrativas:

- a. En servicio activo
- b. En licencia
- c. En permiso
- d. En comisión
- e. Ejerciendo las funciones de otro empleo por encargo.
- f. En vacaciones
- g. Suspendido en ejercicio de sus funciones
- h. Prestando el servicio militar

## DEL SERVICIO ACTIVO

**Artículo 44.** Un empleado se encuentra en servicio activo, cuando ejerce actualmente las funciones del empleo del cual ha tomado posesión.

## DE LAS LICENCIAS

**Artículo 45.** Un empleado se encuentra en licencia cuando transitoriamente se separa del ejercicio de sus funciones, por solicitud propia, por enfermedad o por maternidad.

**Artículo 46.** Los empleados tienen derecho a licencia ordinaria a solicitud propia y sin sueldo, hasta por sesenta (60) días al año, continuos o discontinuos. Si ocurre justa causa a juicio del Rector o de la persona en quien delegue esta función, la licencia podrá prorrogarse hasta por treinta (30) días más.

La licencia no puede ser revocada por la autoridad que la conceda, pero puede en todo caso renunciarse por el beneficiario.

**Artículo 47.** Toda solicitud de licencia ordinaria o de su prórroga, deberá elevarse por escrito, acompañada de los documentos que la justifiquen, cuando se requiera.

**Artículo 48.** Al concederse una licencia ordinaria el empleado podrá separarse inmediatamente del servicio salvo que en el acto en que se conceda le determine fecha distinta.

**Artículo 49.** Cuando la solicitud de licencia ordinaria no obedezca a razones de fuerza mayor o caso fortuito, el Rector o la persona a quien le delegue esta función decidirá sobre la oportunidad de concederla, teniendo en cuenta las necesidades del servicio.

**Artículo 50.** Cuando le sea concedida licencia a un empleado de manejo, podrá dejar reemplazo bajo su responsabilidad con la aprobación de la Rectoría en este caso el titular y su reemplazo son solidariamente responsables por las fallas que este último pueda cometer, con sujeción a las normas fiscales.

**Artículo 51.** El tiempo de licencia ordinaria y la de la prórroga no es computable para ningún efecto como tiempo de servicio. Durante las licencias ordinarias no se podrán desempeñar otros empleos dentro de la administración pública.

**Artículo 52.** Las licencias por maternidad o por enfermedad serán remuneradas de acuerdo con las normas legales -sobre seguridad social, aplicables en la Universidad.

**Artículo 53.** Al vencerse cualquiera de las licencias o sus prórrogas, el empleado debe reincorporarse al ejercicio de sus funciones.

Si no lo hace incurrirá en abandono del empleo.

## **DE LOS PERMISOS**

**Artículo 54.** El empleado puede solicitar permiso remunerado hasta por tres (3) días, cuando medie justa causa. Su solicitud se hará por escrito.

Estos permisos serán concedidos por el jefe de la División de Administración de Recursos Humanos.

**Artículo 55.** En el caso de los permisos hasta por tres (3) días, la solicitud de permiso deberá traer el concepto favorable del Jefe inmediato.

**Artículo 56.** El Vicerrector Administrativo podrá autorizar permiso remunerado hasta por cinco (5) días, en caso de calamidad doméstica comprobada a solicitud del empleado y en caso de matrimonio del mismo.

## **DE LAS COMISIONES INTERNAS**

**Artículo 57.** A los empleados se les podrá otorgar comisión para los siguientes fines:

a. De servicio

1. Para ejercer las funciones propias del empleo en lugar diferente al de la sede.
2. Para cumplir misiones especiales conferidas por los superiores, asistir a reuniones, conferencias o seminarios, o realizar visitas de observación que interesen a la Universidad y que se relacionen con el ramo en que preste sus servicios.
3. Para desempeñar un empleo de libre nombramiento y remoción.

b. Para adelantar cursos y estudios de capacitación.

c. Para atender invitaciones de gobiernos extranjeros, de organizaciones nacionales o de instituciones privadas o públicas.

**Artículo 58.** En el caso de las comisiones de servicio contempladas en el literal a, numerales 1 y 2, éstas serán autorizadas por el Rector y pueden dar lugar al pago de viáticos, según las disposiciones legales y en la cuantía prevista en el Acuerdo que establece el valor de los mismos; y a los gastos de transporte que demande el cumplimiento de la comisión, cuando los viáticos y los gastos de transporte no sean reconocidos por otra entidad.

Dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento de la comisión, el empleado deberá rendir informe sobre el cumplimiento de los objetivos de la misma.

**Artículo 59.** Las comisiones de estudio sólo podrán conferirse para recibir adiestramiento o perfeccionamiento en el ejercicio de las funciones propias del empleo de que se es titular, o en relación con los servicios que presta en la Universidad.

La comisión de estudios será concedida por el Consejo Superior, previo concepto y solicitud de Rector.

**Artículo 60.** Las comisiones de estudios sólo podrán concederse a los empleados que satisfagan las siguientes condiciones:

- a. Que estén prestando sus servicios con antigüedad no menor a dos (2) años, y
- b. Que durante el tiempo a que se refiere el literal anterior, haya obtenido evaluación satisfactoria del servicio y no hubiere sido sancionado disciplinariamente con suspensión en el ejercicio de las funciones.

**Artículo 61.** Las comisiones de estudios se otorgarán bajo las siguientes condiciones:

- a. El plazo no podrá ser mayor de doce (12) meses, prorrogables hasta por un término igual, cuando se trata de obtener un título académico, salvo los términos consagrados en los convenios sobre asistencia técnica, celebrados con Gobiernos Extranjeros u organismos internacionales o nacionales.
- b. Durante el tiempo que el empleado permanezca en comisión de estudios, la Universidad le pagará un auxilio mensual equivalente al valor del sueldo mensual devengado en el momento de iniciar su comisión de estudios.

**Artículo 62.** Todo empleado a quien se le confiera comisión de estudios que implique separación total o de medio tiempo en el ejercicio de sus funciones, por seis (6) meses o más, suscribirá con la Universidad un contrato, en virtud del cual se obliga a prestar sus servicios a la entidad en el Empleo de que es titular, o en



otro de igual o superior categoría, por un tiempo igual al doble del que dure la comisión, término éste, que en ningún caso podrá ser inferior a un año.

Cuando la comisión de estudios se realice en el Exterior, por un término menor de seis (6) meses, el empleado está obligado a prestar sus servicios por el doble de tiempo de la comisión.

**Artículo 63.** Para respaldar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas en el contrato de comisión de estudios, el empleado deberá suscribir una póliza de garantía con una compañía de Seguros, de acuerdo con el código fiscal del Quindío.

Todo el tiempo de la comisión de estudios, se entenderá como de servicio activo.

**Artículo 64.** La comisión para desempeñar un empleo de libre nombramiento y remoción, sólo podrá conferirse cuando se trate de empleo de obligatoria aceptación el término de la comisión será señalado en el acto que confiera la misma.

**Artículo 65.** Todo empleado al finalizar una comisión o cuando le fuere aceptada la renuncia a ella, deberá reintegrarse al empleo que desempeñaba antes del otorgamiento de la misma. Si no lo hiciere, incurrirá en abandono del empleo conforme a lo previsto en el artículo de este Estatuto.

## **DEL ENCARGO**

**Artículo 66.** La situación de encargo en cuanto a sus diferentes modalidades, términos y procedimientos, se rige por lo dispuesto en el artículo de este Estatuto.

## **DE LAS VACACIONES**

**Artículo 67.** La situación de las vacaciones se rige por lo dispuesto en la Ley.

## **DE LA SUSPENSION EN EL EJERCICIO DEL EMPLEO**

**Artículo 68.** Esta situación administrativa se rige por lo previsto en el capítulo IX del presente Estatuto.

## **DEL SERVICIO MILITAR**

**Artículo 69.** Cuando un empleado sea llamado a prestar servicio militar obligatorio, o convocado en calidad de reservista, su situación como empleado en el momento de su llamado a filas, no sufrirá ninguna alteración pero quedará

exento de todas las obligaciones anexas al servicio civil y no tendrá derecho a percibir la remuneración que le corresponda al empleo del cual es titular.

Al finalizar el servicio militar, el empleado tiene derecho a ser reintegrado a su empleo o a otro de igual categoría y de funciones similares.

**Artículo 70.** El tiempo de servicio militar será tenido en cuenta para efecto de cesantías, pensión de jubilación o de vejez y prima de antigüedad en los términos de Ley.

**Artículo 71.** El empleado que sea llamado a prestar servicio militar, o convocado en calidad de reservista, deberá comunicar el hecho al Vicerrector administrativo, quien procederá a conceder licencia por todo el tiempo de la conscripción o de la convocatoria.

**Artículo 72.** La prestación de) servicio militar suspende los procedimientos disciplinarios que se adelantan contra el empleado, e interrumpe y suspende los términos legales reconocidos para interponer recursos.

Reincorporado al servicio, se reanudarán los procedimientos y comenzarán a correr nuevamente los términos.

**Artículo 73.** Terminada la prestación del servicio militar o la convocatoria, el empleado tendrá treinta (30) días, para reincorporarse a sus funciones, contados a partir del día de la baja. Vencido este término si no se presentará a reasumir sus funciones o si manifestara su voluntad de no reasumirlas, será retirado del servicio.

## **CAPITULO V DEL PROCESO DE SELECCION**

**Artículo 74.** La provisión de empleos podrá hacerse mediante la selección de candidatos capacitados por el sistema de concurso.

La selección de personal será de competencia de la Universidad, bajo la dirección del Rector. El proceso de selección podrá comprender la convocatoria, el alistamiento y concurso.

**Artículo 75.** La admisión a concurso será libre y abierto para todas las personas que demuestren poseer los requisitos exigidos por los reglamentos de dichos concursos y que puedan ser legalmente nombrados para los empleos de que se trate.

## DE LA CONVOCATORIA

**Artículo 76.** La convocatoria se hará por la División de Administración de Recursos Humanos, con anticipación no menor de quince (15) días a la fecha señalada para la realización del concurso.

**Artículo 77.** El aviso de convocatoria para todo concurso deberá contener las siguientes informaciones:

- a. Indicación de los Empleos así:
  1. Nombre del Empleo
  2. Ubicación orgánica y jerárquica
  3. Lugar de trabajo
  4. Sueldo de ingreso
  5. Funciones, atribuciones y responsabilidades
  6. Calidades para su desempeño (requisitos)
- b. Clases de pruebas o medios de selección
- c. Criterios y sistemas de calificaciones y puntaje mínimo para aprobar.
- d. Sitio y fecha de recepción de inscripciones.
- e. Duración del período de prueba a que será sometido el funcionario seleccionado, cuando se trate de concurso para ingreso, y
- f. Fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo el concurso.

**Artículo 78.** La convocatoria es norma reguladora de todo concurso.

No podrán cambiarse sus bases una vez iniciada la inscripción de aspirantes, salvo en los aspectos de que tratan los apartes d. y f. del artículo anterior, casos en los cuales deberá darse aviso oportuno a los interesados.

## DE LA LISTA DE ASPIRANTES

**Artículo 79.** Con base en los resultados de las inscripciones se elaborarán y harán conocer las listas de aspirantes admitidos y rechazados.

**Artículo 80.** Podrá efectuarse nueva convocatoria dentro los quince (15) días siguientes, cuando no se inscribieron candidatos de conformidad con los términos y condiciones de las respectivas convocatorias.

## DE LOS CONCURSOS

**Artículo 81.** Los concursos pueden ser de dos clases:

- a. Abierto
- b. De ascenso

**Artículo 82.** Los concursos consistirán en pruebas escritas u orales u otros medios igualmente apropiados; cualquiera que sea su desarrollo, se prepararán de manera que conduzcan a establecer la capacidad, aptitud o idoneidad de los aspirantes, según la naturaleza de los Empleos que deban ser provistos.

**Artículo 83.** Quienes no aprobaron un concurso no podrán ser inscritos para concursar en otro Empleo de la misma clase o de superior categoría dentro de la serie, durante los 6 meses siguientes.

**Artículo 84.** De cada concurso se elaborará un acta que deben firmar el Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos y el Jefe inmediato respectivo en la que debe constar:

- a. Número, fecha de la convocatoria y empleos por proveer.
- b. Nombre de las personas que se inscribieron con indicación de los empleos para los cuales concursaron.
- c. Nombre de los inscritos que fueron aceptados o rechazados, y en este caso la razón del rechazo.
- d. Relación de los participantes en el concurso, y
- e. Calificaciones individuales de quienes aprobaron, en orden de mérito.

**Artículo 85.** Los reclamos o irregularidades que se presenten durante la práctica del concurso, deberán ser puestos en conocimiento del Rector por cualquiera de los participantes.

El rector resolverá dentro de los quince (15) días siguientes al de presentación de la queja.

## DE LA PROVISION DEL CARGO

**Artículo 86.** Cuando se produzca una vacante definitiva el Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos, enviará al Vicerrector Administrativo, dentro de las veinticuatro horas laborales siguientes, un documento que contenga la siguiente información:

- a. Nombre del empleo con indicación de:
  - 1. Ubicación orgánica y jerárquica
  - 2. Lugar de trabajo
  - 3. Sueldo de ingreso
  - 4. Funciones, atribuciones y responsabilidades S. Calidades para su desempeño (requisitos)
- b. Nombre y causal del retiro de quien lo venía desempeñando, y
- c. Los demás datos que considere oportunos.

### **DE LA PROMOCION**

**Artículo 87.** Los empleados de la Universidad podrán ser ascendidos a los empleos vacantes de la categoría inmediatamente superior.

Los ascensos se determinarán mediante concurso tomando en consideración la antigüedad, las calidades especiales, las evaluaciones de servicio y demás condiciones que fijen los reglamentos.

**Artículo 88.** El ascenso es procedente para proveer de empleos del mismo nivel o niveles complementarios.

### **DE LA EVALUACION DE PERSONAL**

**Artículo 89.** El rendimiento, la calidad de trabajo y el comportamiento de los empleados serán objeto de evaluación de servicios.

La evaluación de servicios se podrá tener en cuenta para:

- a. Participar en los concursos para ascenso
- b. Formular programas de adiestramiento o perfeccionamiento
- c. Evaluar los sistemas de selección de personal e ingreso al servicio.
- d. Otorgar becas o comisiones de estudio y conceder estímulos a los empleados, y
- c. Determinar la prioridad para la participación en los programas de bienestar social.

**Artículo 90.** Compete al Jefe inmediato la evaluación de servicios de los empleados bajo su dirección la cual deberá ser aprobada por el superior del Evaluador.

**Artículo 91.** La evaluación debe ser:

- a. Objetiva, imparcial y fundada en principios de equidad, y no debe ser vista ni como premio ni como sanción.
- b. La justa evaluación del empleado como funcionario de la Universidad, debe tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas, y
- c. Referida a hechos concretos y condiciones demostradas por el evaluado durante el lapso que abarca la evaluación, apreciados dentro de las circunstancias en que se desempeñen las funciones.

**Artículo 92.** La evaluación de servicios deberá ser notificada personalmente al interesado. Si no estuviera de acuerdo con ella tendrá derecho a solicitar de los evaluadores reconsideración de lo resuelto, dentro de los 2 días siguientes.

**Artículo 93.** Si la reconsideración pedida fuere desfavorable al empleado, éste podrá recurrir, en el término de dos (2) días, ante el Vicerrector Administrativo, quien decidirá definitivamente.

**Artículo 94.** Los empleados serán evaluados por lo menos una vez cada semestre. También podrán ser evaluados cuando ocurra cambio en su empleo que implique de superior inmediato.

**Artículo 95.** Los funcionarios que conforme al presente Estatuto y a los reglamentos deban evaluar los servicios del personal que de ellos dependa, tendrán la obligación de hacerlo en los períodos y circunstancias señaladas en el artículo anterior.

El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionado disciplinariamente sin perjuicio de que cumplan su obligación de evaluar.

**Artículo 96.** El empleado que se afecte en sus derechos por la omisión de su superior en evaluar sus servicios oportunamente, podrá pedir que ésta sea efectuada por el superior inmediato del que omitió dicha evaluación dentro de los quince (15) días siguientes a la solicitud.

**Artículo 97.** Los documentos originales de la Evaluación de servicios se agregarán a la hoja de vida del empleado.

**Artículo 98.** La oficina de plantación asesorada por la División de Administración de Recursos Humanos con base en lo dispuesto en el presente Estatuto definirá los modelos de formularios, determinará la ponderación de los factores e impartirá las instrucciones para la adecuada y oportuna evaluación de servicios.

## CAPITULO VI

### DE LA CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO

**Artículo 99.** Los empleados administrativos de la Universidad tienen derecho a recibir capacitación, para alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Ampliar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y aptitudes.
- b. Obtener un mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones.
- c. Incrementar los conocimientos a efecto de poder participar en concursos que les permitan obtener promociones en el servicio.
- d. Recibir información en las ciencias y técnicas concernientes a la administración.

**Artículo 100:** La formulación de la política de capacitación y adiestramiento se hará para cada año con base en un estudio completo de necesidades, realizado por la Oficina de Planeación y la División de Recursos Humanos. Corresponde al Consejo Superior aprobar la política y los planes de capacitación para todo el personal de la Universidad. Las autorizaciones para adelantar estudios o realizar cursos o seminarios con destino al personal docente y administrativo están condicionadas al plan general de Capacitación que haya sido aprobado por el Consejo Superior.

**Artículo 101.-** Los empleados designados o autorizados para seguir los cursos a que se refiere el presente capítulo, tienen la obligación de atenderlos con regularidad, realizar las prácticas, rendir las pruebas y observar los reglamentos correspondientes.

El incumplimiento de estas obligaciones será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la cancelación de la comisión de estudios o de la autorización para participar en los cursos.

**Artículo 102:** A los empleados designados o autorizados para seguir cursos, se les podrá liberar de sus funciones habituales por el lapso que requieran los estudios, cuando fuere necesario.

**Artículo 103:** En el presupuesto de la Universidad se incluirán partidas para financiar los programas de capacitación y adiestramiento de] personal administrativo a su servicio.

## **CAPITULO VII DE LOS ESTIMULOS Y DISTINCIONES**

**Artículo 104.** Los empleados que se distingan por sus méritos en la prestación de sus servicios, se harán acreedores a los estímulos y distinciones que la Universidad determine.

**Artículo 105:** Son estímulos:

- a. La felicitación verbal o escrita
- b. La postulación y el otorgamiento de comisiones de estudios.
- c. La designación para adelantar cursos especiales de capacitación.
- d. La publicación de trabajos meritorios por cuenta de la Universidad.
- e. Condecoraciones.
- f. Las demás que determine el Consejo Superior.

**Artículo 106.** La felicitación verbal o escrita corresponde darla al Rector o al Decano, se hará pública y se consignará en la hoja de vida, registrando el hecho o las circunstancias que la justifiquen. Las condecoraciones serán impuestas por el Rector. Las designaciones para el otorgamiento de comisión de Estudios la participación en cursos especiales y las publicaciones serán concedidas por el Consejo Superior, previo informe del Rector. Toda comisión de estudios se concederá de acuerdo con lo dispuesto en el presente Estatuto y a título de estímulo.

Cuando se establezcan otros estímulos o distinciones en el acto de su concesión se determinarán las modalidades de su otorgamiento.

## **CAPITULO VIII DEL RETIRO DEL SERVICIO**

**Artículo 107:** La cesación definitiva en el ejercicio de las funciones se produce en los siguientes casos:

- a. Por declaración de insubsistencia del nombramiento.
- b. Por destitución.
- c. Por renuncia regularmente aceptada.
- d. Por supresión del empleo.



- e. Por la edad.
- f. Por retiro con derecho a pensión de jubilación o de vejez.
- g. Por abandono del empleo.
- h. Por muerte.
- i. Por revocatoria del nombramiento.
- j. Por invalidez absoluta del empleado que las desempeña.

### **LA INSUBSISTENCIA**

**Artículo 108:** En cualquier momento podrá declararse insubsistente un nombramiento ordinario, sin motivar la providencia, de acuerdo con la facultad discrecional que tiene el Rector o el Consejo Superior de nombrar y remover libremente sus empleados.

**Artículo 109:** En los empleos de libre nombramiento y remoción, la designación de una nueva persona implica la insubsistencia de nombramiento de quien lo desempeña.

Artículo 110. La declaratoria de insubsistencia de un nombramiento es de competencia del Rector o del Consejo Superior según el caso.

### **DEL RETIRO POR DESTITUCION**

**Artículo 111.** La destitución de cualquier empleado sólo procederá por los motivos y mediante los procedimientos establecidos en el capítulo IX del presente Estatuto.

### **DEL RETIRO POR RENUNCIA**

**Artículo 112.** Quien sirve en un empleo de libre aceptación, de igual manera, puede manifestar en forma clara e inequívoca su decisión de separación del mismo.

**Artículo 113.** La Resolución del Rector por medio de la cual se acepta una renuncia, deberá determinar la fecha del retiro, la cual no podrá ser superior a treinta (30) días contados a partir de su presentación y el empleado no podrá dejar de ejercer sus funciones, so pena de incurrir en las sanciones a que haya lugar por abandono del empleo.

**Artículo 114.** Dentro de los treinta (30) días siguientes a la presentación de la renuncia que deberá ser por escrito, la Rectoría deberá decidir sobre ella, y si no

lo hiciere, el funcionario podrá retirarse del empleo sin incurrir en abandono del mismo, o permanecer en él, caso en el cual la renuncia quedará sin efecto.

**Artículo 115.** Quedan terminantemente prohibidas y carecerán en absoluto de valor, las renunciaciones en blanco, o sin fecha determinada, o que mediante cualquier otra circunstancia pongan con anticipación en manos del Rector, la suerte del empleado.

**Artículo 116.** La presentación o la aceptación de una renuncia no constituye obstáculo para ejercer la acción disciplinaria en razón de hechos que no hubieren sido revelados o conocidos por la Universidad sino con posterioridad a tal circunstancia tampoco interrumpe la acción disciplinaria, ni la fijación de la sanción.

#### **DEL RETIRO POR SUPRESION DEL EMPLEO**

**Artículo 117.** La supresión de un empleo coloca automáticamente en situación de retiro a la persona que lo desempeña.

#### **DEL RETIRO POR LA EDAD**

**Artículo 118.** Al cumplir la edad de retiro forzoso que estipula la Ley y que da derecho a la pensión de jubilación o de vejez.

#### **DEL RETIRO POR PENSION DE INVALIDEZ ABSOLUTA**

**Artículo 119.** El retiro por invalidez absoluta se rige por las normas establecidas por el Instituto de Seguros Sociales o el organismo que preste la seguridad social a la Universidad.

#### **DEL RETIRO POR PENSION DE VEJEZ O JUBILACION**

**Artículo 120.** El retiro con derecho a pensión de jubilación o de vejez se hará efectivo dentro de los términos previstos en la Ley, y las normas o reglamentos que establezca el organismo de asistencia social al cual está adscrita la Universidad.

**Artículo 121.** No podrá reingresar al servicio administrativo de la Universidad los empleados o trabajadores retirados con pensión de jubilación, por cualquier entidad oficial, excepto para ocupar cualquiera de los empleos de libre

nombramiento y remoción, siempre que no sobrepase la edad de 65 años y de acuerdo a la Ley.

**Artículo 122.** El empleado que tenga derecho a pensión de jubilación o llegue a la edad de retiro, está obligado a comunicarlo al Rector de la Universidad, tan pronto cumpla los requisitos, so pena de incurrir en causa de mala conducta.

El retiro para gozar de pensión de jubilación o de vejez, se ordenará por el Rector mediante Resolución motivada, pero no se hará efectiva hasta que no se haya liquidado y ordenado el reconocimiento y el pago de la pensión.

**Artículo 123.** Al empleado que reúna las condiciones legales para tener derecho a la pensión de jubilación o de vejez, se le notificará por la División de Administración de Recursos Humanos, para que gestione el reconocimiento de la correspondiente pensión que cesará en sus funciones y será retirado del servicio dentro de los seis meses siguientes. Si el reconocimiento se efectuare dentro del término indicado, se decretará el retiro y el empleado cesará en sus funciones.

## **DEL RETIRO POR ABANDONO DEL EMPLEO**

**Artículo 124.** El abandono del empleo se produce cuando un empleado sin justa causa:

- a. No reasume sus funciones al vencimiento de una licencia, permiso, vacaciones, comisiones o dentro de los treinta días siguientes al vencimiento de la prestación del servicio militar.
- b. Deje de concurrir al trabajo por tres días consecutivos.
- c. No concorra al trabajo antes de serie concedida autorización para separarse del servicio o en caso de renuncia, antes de vencerse el plazo de que trata el artículo del presente Estatuto.
- d. Se abstenga de prestar el servicio antes de que asuma el empleo quien ha de reemplazarlo.

En estos casos, la autoridad nominadora presumirá el abandono del empleo y podrá declarar la vacancia del mismo o iniciar el proceso disciplinario correspondiente.

## **DEL RETIRO POR REVOCATORIA**

**Artículo 125.** El retiro por revocatoria se rige por lo dispuesto en el artículo 31 de este Estatuto.

## **CAPITULO IX**

### **DEL REGIMEN DISCIPLINARIO**

**Artículo 126.** El régimen disciplinario tiene por objeto asegurar la legalidad, moralidad, imparcialidad, responsabilidad, cooperación y eficiencia en los servicios administrativos a cargo de la Universidad, mediante la aplicación de un sistema que regula la conducta de los empleados y sanciona los actos incompatibles con los objetivos señalados o con la dignidad que implica el ejercicio de funciones en la Universidad.

**Parágrafo** - El empleado inculcado tendrá derecho a conocer el informe y las pruebas que se alleguen a la investigación, a que se practiquen las pruebas que solicite y sean conducentes y a ser oído en declaración de descargos.

### **DE LOS DEBERES**

**Artículo 127.** Son deberes de las personas que presten sus servicios a la Universidad:

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución, las Leyes, el Estatuto General y los Reglamentos de la Universidad del Quindío.
- b. Desempeñar con solicitud, eficiencia e imparcialidad las funciones de su empleo.
- c. Obedecer y respetar a los superiores jerárquicos.
- d. Dar un tratamiento cortés a sus compañeros y a sus subordinados y compartir sus tareas con espíritu de solidaridad y unidad de propósito.
- e. Observar permanentemente en sus relaciones con la comunidad Universitaria y con el público que deban atender, toda la consideración y cortesía debidas.
- f. Realizar las tareas que les sean confiadas, responder por el uso de la autoridad que les haya sido otorgada, y por la ejecución de las órdenes que puedan impartir, sin que en ningún caso queden exentos de la responsabilidad que les incumbe por la que corresponde a sus subordinados.

- g. Guardar la reserva que requieran los asuntos relacionados con su trabajo en razón de su naturaleza o en virtud de instrucciones especiales, aún después de haber cesado en el empleo y sin perjuicio de denunciar cualquier hecho delictuoso.
- h. Vigilar y salvaguardar los intereses de la Universidad.
- i. Dedicar la totalidad del tiempo reglamentario al desempeño de las funciones que les han sido encomendadas.
- j. Atender regularmente las actividades de capacitación y perfeccionamiento, y efectuar las prácticas y los trabajos que se les impongan.
- k. Responder por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes confiados a su guarda o administración y rendir oportunamente cuenta de su utilización.
- l. Poner en conocimiento del jefe inmediato, los hechos que puedan perjudicar la administración y las iniciativas que se estimen útiles para el mejoramiento del servicio y la organización de la Universidad.
- m. Cumplir el horario de trabajo y permanecer durante la jornada, realizando las funciones que le correspondan.
- n. Abstenerse de ejercer actos de discriminación política racial, religiosa o de otra índole.
- ñ. No presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo el influjo de narcóticos o drogas enervantes.
- o. No abandonar o suspender sus labores sin autorización previa del Rector, ni impedir, ni tratar de impedir, el normal ejercicio de las actividades de la Institución.
- p. Asesorar a la Universidad por indicación del respectivo jefe de la dependencia, en materia administrativa y técnica.
- q. Observar las medidas higiénicas prescritas en los reglamentos o por las autoridades sanitarias.
- r. Cumplir con diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes de trabajo o de enfermedad profesional.
- s. Las demás que determinen las leyes, estatutos, reglamentos o instrucciones que imparta la Universidad.

## DE LOS DERECHOS

**Artículo 128.** Son derechos de los empleados que presten sus servicios a la Universidad:

- a. Percibir puntualmente la remuneración que para el respectivo empleo fija la Universidad.
- b. Recibir la capacitación adecuada para el mejor desempeño de sus funciones y poder así, participar en concursos que les permita obtener promociones dentro de la Universidad.
- c. Participar en los programas de bienestar social que para sus servicios establezca la Universidad.
- d. Gozar de los estímulos de carácter moral o pecuniario.
- e. Disfrutar de vacaciones anuales remuneradas, del reconocimiento y pago de prestaciones sociales y obtener los permisos y licencias, todo de acuerdo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias que regulen la materia.
- f. Recibir en todo momento un trato correcto.

## DE LAS PROHIBICIONES

**Artículo 129.** A los empleados de la Universidad les está prohibido:

- a. Realizar actividades ajenas al ejercicio de sus funciones durante la jornada de trabajo.
- b. Abandonar o suspender sus labores sin autorización previa.
- c. Retardar o negar injustamente el despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que estén obligados.
- d. Proporcionar noticias o informes sobre asuntos de la Universidad, cuando no esté facultado para hacerlo.
- e. Aceptar empleos, obsequios, invitaciones o cualquier tipo de prebendas provenientes de entidades nacionales o extranjeras o de otros gobiernos sin autorización.
- f. Declarar huelgas o paros, apoyarlos o intervenir en ellos.
- g. Dedicarse, tanto en el servicio, como en la vida social, a actividades que puedan afectar la confianza al público.

- h. Observar habitualmente una conducta que pueda comprometer la dignidad de la Universidad.
- i. Asistir al lugar de trabajo en estado de embriaguez, o bajo el influjo de narcóticos o de drogas enervantes.
- j. Solicitar o recibir, directamente o por interpuesta persona, gratificaciones, dádivas o recompensas como retribución por actos inherentes a su Empleo.
- k. Solicitar o aceptar comisiones en dinero o en especie por concepto de adquisición de bienes y, servicios para la Universidad.
- l. Prestar a título particular, servicios de asesoría o de asistencia en trabajos relacionados con las funciones propias de su empleo.
- m. Percibir más de una asignación del tesoro nacional, salvo las excepciones establecidas en la Ley.
- n. Obtener préstamos y contraer obligaciones con personas naturales o jurídicas con las cuales se tengan relaciones oficiales en razón del Empleo que se desempeña.
- o. Intervenir directa o indirectamente en la suscripción de contratos con el Estado o en la obtención de concesiones o de cualquier beneficio que implique privilegios a su favor, salvo en los casos en que por mandato de la Ley los deba suscribir.
- p. La persona que ha sido empleado público no puede gestionar durante el año siguiente a su retiro, directa o indirectamente, a título personal, ni en representación de terceros, asuntos que tengan relación con negocios que hayan conocido en el desempeño de las funciones del Empleo; tampoco podrá adelantar gestiones directa o indirectamente, ni a título personal ni en representación de terceros, ante la dependencia a la cual prestó sus servicios.
- q. Sin perjuicio del derecho de sufragio, realizar actividades partidarias, entendiéndose por tales:
  - 1. Aceptar la designación o formar parte de Directorios o Comités de partidos políticos, aún cuando no se ejerzan las funciones correspondientes.
  - 2. Intervenir en la organización de manifestaciones o reuniones públicas de los partidos políticos.
  - 3. Pronunciar discursos o conferencias de carácter partidario y comentar por medio de periódicos, noticias y otros medios de información temas de la misma naturaleza.

4. Tomar en cuenta la filiación política de los ciudadanos para dar un tratamiento a favor o para ejercer discriminaciones en su contra.
  5. Coartar por cualquier clase de influencia o presión la libertad de opinión o de sufragio de los subalternos.
  6. Aceptar o presentarse como candidato a cualquier corporación pública de representación popular.
- r. Retirar o usar los útiles de trabajo o cualquier objeto de propiedad de la Universidad sin autorización, y fuera de la jornada de trabajo.

### **DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS**

**Artículo 130.** Constituyen faltas disciplinarias:

- a. El incumplimiento de los deberes y la violación de las prohibiciones establecidas en el presente Estatuto.
- b. El incumplimiento de los deberes y obligaciones que impongan los reglamentos, manuales de funciones y las instrucciones propias de la Universidad.
- c. Las actividades incompatibles con el decoro del empleo o con su desempeño, o con el respeto debido a la administración de la Universidad.
- d. La conducta pública o privada contraria a la condición de funcionario público.
- e. Las demás contenidas en Leyes, Decretos y Reglamentos.

### **DE LA CLASIFICACION DE LAS FALTAS Y GRADUACION DE LAS SANCIONES**

**Artículo 131.** Las faltas disciplinarias para efecto de sanción, se clasificarán como graves o leves, de acuerdo a su naturaleza y a sus efectos; a las modalidades y circunstancias del hecho; a los motivos determinantes y a los antecedentes personales del infractor.

**Artículo 132.** Para la determinación de que habla el artículo anterior se tendrán en cuenta entre otros los siguientes criterios:

- a. La naturaleza de las faltas y sus efectos, se apreciarán en relación con el entorpecimiento en la prestación de los servicios y los perjuicios que pueda causar a los usuarios de la Universidad.



- b. El grado de participación en la comisión de la falta, y la existencia de circunstancias agravantes, atenuantes o eximentes.
- c. Los motivos determinantes de la comisión de la falta.
- d. Las condiciones personales del infractor se apreciarán por las condiciones personales del inculpado, categoría del Empleo y funciones desempeñadas.

**Artículo 133.** Se consideran circunstancias agravantes, entre otras las siguientes:

- a. Reincidir en la comisión de la falta.
- b. Realizar el hecho en complicidad con subalternos.
- c. Cometer la falta aprovechando la confianza depositada por el superior.
- d. Rehuir la responsabilidad o atribuírsela a otro u otros.
- e. Infringir varias obligaciones con la misma acción u omisión.
- f. Cometer la falta para ocultar otra.
- g. Preparar ponderadamente la infracción y de acuerdo a las modalidades empleadas en la comisión de la misma,

**Artículo 134.** Son circunstancias atenuantes o eximentes entre otras:

- a. La buena conducta anterior.
- b. Haber sido inducido por un superior a cometer la falta.
- c. La ignorancia invencible.
- d. El confesar la falta oportunamente.
- e. Procurar, a iniciativa propia, resarcir el daño o compensar el perjuicio causado, antes de iniciarse el proceso disciplinario.
- f. Cometer la falta en un estado de ofuscación, motivado por la concurrencia de circunstancias y condiciones difícilmente previsibles y de gravedad extrema, debidamente comprobadas.

**Artículo 135.** Para efecto de la reincidencia, sólo se tendrán en cuenta las faltas cometidas en los doce meses inmediatamente anteriores a la comisión de la que se juzga.

**Artículo 136.** La comisión de una falta no da lugar sino a la imposición de una sola sanción, pero cuando con el hecho se cometieron varias, se considerará como grave.

**Artículo 137.** Además de las faltas que en cada caso, se califiquen como graves, según los criterios anteriores, tendrán en todo caso este carácter las que

impliquen violación de las prohibiciones establecidas en el artículo 129 de] presente Estatuto.

### **DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS**

**Artículo 138.** Los empleados que incurran en las faltas señaladas en el presente Estatuto, serán objeto de las sanciones disciplinarias que se establecen a continuación, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que su acción pueda originar:

- a. Amonestación privada.
- b. Amonestación escrita con anotación en la hoja de vida.
- c. Multa que no exceda de la quinta parte del sueldo mensual.
- d. Suspensión en el ejercicio del empleo hasta por treinta (30) días sin derecho a remuneración.
- e. Destitución.

**Artículo 139.** La comisión de faltas leves dará lugar a la aplicación de sanciones disciplinarias contempladas en los ordinales a. b. y c. del artículo anterior, y a la suspensión hasta por diez días sin derecho a remuneración.

Las faltas graves o la reincidencia en las faltas leves, pueden dar lugar a la suspensión por más de diez (10) días sin derecho a remuneración, o a destitución.

### **DE LA COMPETENCIA PARA SANCIONAR**

**Artículo 140.** Las sanciones de amonestación privada o amonestación escrita, las impondrá el jefe inmediato del empleado o el jefe de la División de Administración de Recursos Humanos. Las multas, suspensiones y distinciones serán impuestas por el Rector.

**Parágrafo:** De toda sanción disciplinaria se deberá dar aviso a la División de Administración de Recursos Humanos para la anotación en la hoja de vida respectiva.

### **DE LOS PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS**

**Artículo 141.** Los empleados que tengan conocimiento de la comisión de una infracción disciplinaria, deberán ponerlo inmediatamente en conocimiento del Rector, del Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos, y del Jefe

inmediato, suministrando toda la documentación y demás datos de que tuviere noticia. La omisión de esta obligación constituye falta grave.

*Adicionado por el Acuerdo 004 del 20 de Octubre de 2000: “En materia administrativa el Jefe de la Oficina de Control de Asuntos Disciplinarios, será competente para adelantar la investigación disciplinaria, por tal razón el Jefe de Recursos Humanos y/o el jefe inmediato del funcionario investigado remitirá a dicha oficina los documentos necesarios para adelantar la correspondiente investigación”*

**Artículo 142.** La acción disciplinaria se iniciará de oficio, a solicitud o información de funcionario público o por queja debidamente presentada por cualquier persona. El denunciante sólo podrá intervenir a solicitud de autoridad competente para dar los informes que se le pidan.

**Artículo 143.** La acción disciplinaria y la aplicación de las sanciones serán procedentes aunque el empleado se haya retirado del servicio.

Cuando la multa, la suspensión o la destitución no se pudieren hacer efectivas por cesación definitiva en las funciones, se anotarán en la hoja de vida del sancionado, para que surta sus efectos como antecedente, o impedimento en el ejercicio de empleos públicos.

**Artículo 144.** Si los hechos materia del procedimiento disciplinario fueren constitutivos de delitos perseguibles de oficio, se ordenará ponerlos en conocimiento de la autoridad competente, acompañando copia de los documentos que corresponda.

La existencia de un proceso penal sobre los mismos hechos, no dará lugar a la suspensión de la acción disciplinaria.

## **DEL DERECHO DE DEFENSA**

**Artículo 145.** Recibido el aviso de que trata el artículo 141 y 142 el Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos o el Jefe inmediato o a quienes ellos designen, procederá a verificar la comisión de los hechos, a poner en conocimiento del empleado los cargos que se le formulan y los documentos que se hayan aportado, para efecto de oírlo en declaración de descargos, aporte de pruebas y solicitud de práctica de las que sean conducentes. Los descargos pueden hacerse en forma oral o escrita.

*Adicionado por el Acuerdo 0044 de 20 de Octubre de 2000: El término de las investigaciones contra los funcionarios administrativos y estudiantes de la Universidad del Quindío, será de sesenta (60) días prorrogables por otro tanto, si*

*las circunstancias lo ameritan, y el procedimiento, en lo pertinente será el establecido en los respectivos estatutos”*

**Artículo 146.** Una vez cumplido el trámite a que se refiere el artículo anterior, el jefe de la división de Administración de Recursos Humanos o el jefe inmediato, procederá a calificar la falta y aplicará la sanción disciplinaria de amonestación privada o de amonestación escrita, si a ello hubiere lugar, o archivará la documentación si considera que los hechos no constituyen falta disciplinaria.

**Artículo 147.** Los trámites a que se refieren los artículos anteriores deberán cumplirse en un plazo máximo de ocho días, y de su iniciación y resultado se dará aviso al Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos.

**Artículo 148.** Cuando el Jefe de la División de Administración de Recursos Humanos o el Jefe inmediato consideren que los hechos constituyen falta sancionable con multa, suspensión o destitución pasarán la documentación al Rector para lo de su competencia.

**Artículo 149.** Recibida por el Rector la documentación, si encuentra que los hechos están demostrados, que se ha oído al inculpado en declaración de descargos y que se han surtido las pruebas conducentes por él solicitadas, procederá dentro de los diez (10) días siguientes a calificar la falta y a aplicar la sanción de multa o suspensión menor de diez (10) días, si fuere el caso.

**Artículo 150.** Cuando la sanción a aplicar fuere de suspensión mayor de diez (10) días o la destitución, el Rector solicitará concepto al comité de personal administrativo enviándole para el efecto las diligencias adelantadas y contenidas en un informe que organizará y llevará el jefe de la División de Administración de Recursos Humanos. Dentro de los diez (10) días siguientes el comité de personal administrativo rendirá concepto, para lo cual podrá oír al inculpado o a las personas que puedan aportar elementos de juicio relacionados con los hechos.

**Artículo 151.** El concepto del comité de personal administrativo deberá ser motivado ante el Rector, quien decidirá dentro de los cinco (5) días siguientes sobre la sanción a aplicar.

## **DEL VALOR DE LAS PRUEBAS**

**Artículo 152.** En los procesos disciplinarios las pruebas se apreciarán según las reglas de la sana crítica.

**Artículo 153.** En el caso de suspensión por más de diez (10) días y de destitución, en que sea necesario investigación previa, el Rector puede relevar al empleado de sus funciones, suspendiéndolo provisionalmente de su cargo, sin derecho a

suelo, mediante una resolución expedida de plano que tendrá vigencia inmediata y cuyos efectos se prolongarán mientras se surten los procedimientos disciplinarios, hasta por un término que no podrá exceder de treinta días calendario, prorrogable por un término igual vencidos los cuales sin que se haya tomado determinación alguna, el empleado adquiere el derecho a reincorporarse a su empleo y al reconocimiento y pago de la remuneración correspondiente a este período.

**Artículo 154.** Si la suspensión fuese inferior al tiempo durante el cual estuvo suspendido provisionalmente o se aplique una sanción de amonestación o multa, o si no hubiese lugar a sanción, el funcionario tendrá derecho al reconocimiento y pago de los salarios correspondientes al período que exceda al tiempo señalado en la sanción y a reincorporarse de inmediato al empleo.

**Artículo 155.** En los casos de destitución, en el mismo acto administrativo que la imponga se determinará el tiempo de la inhabilidad para el desempeño de empleos públicos que no podrá ser mayor a cinco años.

**Artículo 156.** Toda sanción disciplinaria, distinta a la amonestación deberá imponerse mediante resolución motivada, de la cual se enviará copia al jefe de la división de administración de recursos humanos para efecto del registro en la hoja de vida y a los trámites correspondientes.

**Artículo 157.** Las providencias mediante las cuales se impongan sanciones disciplinarias se notificarán de conformidad con los artículos 44 y 55 del decreto 01 de 1984.

**Artículo 158.** Contra las providencias que impongan sanciones proceder el recurso de reposición o el de apelación, según el caso, el cual podrá interponerse dentro del término de cinco días siguientes al de la notificación; el de reposición, ante el funcionario que profirió la providencia, y el de apelación ante el Consejo Superior. La providencia que imponga una sanción disciplinaria tendrá efecto inmediato, y los recursos se concederán en el efecto devolutivo.

**Parágrafo:** El recurso de reposición se resolverá dentro de los diez días siguientes a su interposición. El recurso de apelación se resolverá dentro de los treinta días, siguientes a su interposición.

**Artículo 159.** Cuando se revoque una sanción, el funcionario tendrá derecho al pago de la remuneración correspondiente al tiempo durante el cual hubiese estado separado del servicio y al reintegro a su empleo en caso de destitución.

**Artículo 160.** Copias de las Resoluciones mediante las cuales se impongan sanciones disciplinarias se archivarán en la hoja de vida del empleado para efecto de registro de antecedentes e información.

## DE LA PRESCRIPCION DE LA ACCION DISCIPLINARIA

**Artículo 161.** La acción disciplinaria prescribe en cinco (5) años, contados a partir del último acto constitutivo de la fecha, término dentro del cual deberá, igualmente, imponerse la sanción.

**Artículo 162.** En la evaluación de servicios deberán constar las sanciones impuestas dentro del período que se evalúa.

**Artículo 163.** La Universidad originará los procedimientos y reglamentaciones a seguir para la evaluación de servicios de empleados y trabajadores.

## CAPITULO X DEL COMITE DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

**Artículo 164.** *(Modificado por el Acuerdo 0047 del 19 de Octubre de 1999):* El Comité de Personal administrativo estará conformado:

- El Vicerrector administrativo.
- El Jefe de la División de Recursos Humanos
- Un representante de los empleados elegido a la Comisión de Personal de que trata la Ley 443/98

División de Administración de Recursos Humanos y dos empleados nombrados por votación secreta por todos los empleados de la universidad, para períodos de un (1) año y cuyas calidades y formas de elección serán reglamentadas por el Consejo Superior, a propuesta del Rector.

**Artículo 165.** Cuando el Comité lo considere necesario podrá invitar con voz pero sin voto, a los jefes de las dependencias y al Asesor Jurídico.

**Artículo 166.** El Comité de Personal administrativo actuará como asesor ante el Rector para los casos de distinciones o sanciones al personal que en este Estatuto se establezcan.

**Artículo 167.** El Comité Administrativo conceptuará sobre las reclamaciones que hagan los empleados sobre desmejoramiento en sus condiciones de trabajo, sobre la evaluación de servicios; sobre las sanciones disciplinarias en las cuales se requiera su concepto de acuerdo a este Estatuto, sobre los traslados y ascensos.

**Parágrafo 1.** A las reuniones del Comité de personal administrativo podrán ser llamados todos los funcionarios que estén en condiciones de adoptar elementos de juicio relacionados con los asuntos materia de estudio.

**Parágrafo 2.** El comité de personal administrativo rendirá concepto al Rector sobre los casos sometidos a su consideración dentro de los cinco días siguientes al recibo de los documentos. Sus conceptos no son obligatorios para las autoridades que deban decidir.

**Artículo 168.** El Comité de Personal Administrativo vigilará el cumplimiento de los Estatutos por parte de la Institución y de sus empleados, además velará por que las actividades y tareas de los diferentes empleos se estén cumpliendo al tenor de las normas establecidas y que se establezcan.

## **CAPITULO XI DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 169.** Las normas del presente Estatuto son de obligatorio cumplimiento para todas las autoridades y personal de la Universidad y los actos que las contravinieron serán nulos y acarrearán a sus autores las sanciones correspondientes.

**Artículo 170.** Las autoridades de la Universidad que dispusieron el pago de remuneración por nombramientos hechos con violación a las disposiciones del presente Estatuto, de la Ley o de los Reglamentos serán responsables de las sumas pagadas. Son responsables por el mismo hecho los pagadores que efectúen el pago.

**Artículo 171.** En todo aquello no previsto en este Estatuto de personal Administrativo de la Universidad, se estará a lo dispuesto en la Ley 6 de 1945, Decreto 1600 artículo 12 y 2767 del mismo año, Ley 65 de 1946, Ley 24 de 1947, artículo lo. Ley 72 de 1947, artículo 21 Decreto 1160 de 1947, Decreto 2921 de 1948, Ley 4 de 1966, Ley 4 de 1976, Ley 21 de 1982, artículo 3 de la Ley 5 de 1969 que sustituyó el artículo 9 de la Ley 48 de 1942 y todas aquellas que las adicionen, modifiquen, sustituyan o las reformen y en el Código fiscal del Quindío Y las normas que lo reglamenten, complementen o sustituyan y en las demás disposiciones de carácter general o especial aplicables a los empleados departamentales de la rama ejecutiva del poder público.

**Artículo 172.** El presente Estatuto rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las normas que le sean contrarias o anteriores sobre la misma materia.

**Comuníquese y Cúmplase.**

Dado en Armenia, Quindío a los dos (2) días del mes de agosto de 1984.

Fdo. JAIME LOPERA GUTIÉRREZ  
Presidente - Consejo

Fdo. JOSE ANTONIO BÁEZ BÁEZ  
Secretario



## ANEXO C



UNIVERSIDAD  
DEL QUINDÍO

## DOCENTES DE PLANTA

**NOMBRE**

**SEXO (x)**    Masculino     Femenino

**PROGRAMA**

**FACULTAD**

**EDAD**        Años     Meses

**TIPO DE VINCULACIÓN (X)**        Tiempo Completo         Medio Tiempo

**FECHA DEL ULTIMO ASCENSO (año)**

**CATEGORIA**    Auxiliar     Asistente     Asociado     Titular

**PUNTAJE TOTAL**

**TIEMPO DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD**         Meses

### INFORMACIÓN ACADÉMICA

PREGRADO	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

ESPECIALIZACION	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

MAESTRIA	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

DOCTORADO	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

POST-DOCTORADO	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

### PRODUCTIVIDAD

En este apartado se relacionará la productividad académica reconocida a los docentes, desde su vinculación, según su tipo.

TIPO	TÍTULO	AÑO	PUNTAJE RECONOCIDO	PUBLICACIÓN	
				Nacional	Internacional



UNIVERSIDAD  
AD

## PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE CARRERA

NOMBRE

SEXO (x)    Masculino     Femenino

CARGO

DEPENDENCIA

FECHA DE NACIMIENTO      Día       Mes       Año

CATEGORIA       GRADO

FECHA DEL ULTIMO ASCENSO (año)

FECHA DE VINCULACION      Día       Mes       Año

TIEMPO DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD     Meses

### INFORMACIÓN ACADÉMICA

PREGRADO	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

ESPECIALIZACION	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

MAESTRIA	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

DOCTORADO	PAIS	Universidad	AÑO EGRESO	FINANCIACION (X)		
				Propia	U.Q.	Otros

### PRODUCTIVIDAD

En este cuadro se relacionará la productividad académica del funcionario y sus reconocimientos si los tiene.

TIPO	TÍTULO	AÑO	RECONOCIMIENTO	PUBLICACIÓN	
				Nacional	Internac.