

**UNA FIGURA CONTRACTUAL IDEAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
PROGRAMAS ACADÉMICOS EN REGIONES DE LA UNIVERSIDAD DE
ANTIOQUIA, QUE FAVOREZCAN EL CONTRATO PSICOLÓGICO**

LUIS JÁDER MONTERO CASTRO

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Administración**

Asesor:

**JORGE VALENCIA DE LOS RÍOS
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MEDELLÍN**

2018

Una figura contractual ideal para la administración de los programas académicos en regiones de la Universidad de Antioquia, que favorezcan el contrato psicológico

Resumen ejecutivo

La Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia tiene a su cargo la contratación de la coordinación de los programas regionalizados y a través de esta consultoría se quiere establecer cuál sería la figura contractual más acertada desde el contrato psicológico para los funcionarios que ejercen el rol de coordinadores. La metodología utilizada es la de exploración bibliográfica, entrevistas y encuestas que permitan establecer la situación actual de los compromisos adquiridos entre la Universidad y la coordinación de los programas regionalizados. Como resultado se identifican dos posibles figuras administrativas contractuales (contrato cátedra y la CIS) con pros y contras que son finalmente contrastadas en el plan de acción a través del estado del contrato psicológico y sus variables, y así buscar favorecer el contrato psicológico entre las partes, conservando los compromisos que ya se han adquirido.

Palabras claves: Contrato psicológico, figura contractual, coordinación, programas regionalizados. Psychological contract, contractual figure, coordination, regionalized programs.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	1
1. Identificación del problema.....	7
2. Objetivos	11
3. Marco conceptual	12
4. Metodología	24
5. Diagnóstico	26
6. Plan de acción	75
7. Conclusiones y recomendaciones	88
8. Referencias bibliográficas.....	63
9. Anexo.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de contrato psicológico.....	21
Figura 2. Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.....	27
Figura 3. Cálculo para determinar las horas a contratar.....	82
Figura 4. Cálculo para determinar las horas a contratar, ejemplo 2.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de programas académicos por seccionales 2017-1 y 2017-2..	30
Tabla 2. Número de coordinadores por programas	32
Tabla 3. Distribución de la coordinación	34
Tabla 4. Figura de contratación de la coordinación	37
Tabla 5. Categorización de la cátedra	40
Tabla 6. Valores de los contratos de las coordinaciones.....	41
Tabla 7. Diferencias en promedios salariales.....	48
Tabla 8. Parámetros para el cálculo del salario.....	80
Tabla 9. Ejemplo para el cálculo del salario	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Asignación de coordinadores	34
Gráfica 2. Contratación de la coordinación 2017-2	39
Gráfica 3. Porcentaje de horas cátedra asignadas	45
Gráfica 4. Porcentaje de estudiantes activos en regiones 2017-2	46
Gráfica 5. Porcentaje de horas asignadas vs porcentaje de estudiantes	47
Gráfica 6. Tipos de profesionales en la coordinación	49
Gráfica 7. Coordinadores con posgrado.....	50
Gráfica 8. Dedicación a la coordinación	51
Gráfica 9. Tiempo en la coordinación.....	52
Gráfica 10. Distribución de las coordinaciones	53
Gráfica 11. Funciones de la coordinación.....	54
Gráfica 12. Funciones documentadas de la coordinación.....	55
Gráfica 13. Equipo de formulación de documentos maestros y autoevaluaciones	56
Gráfica 14. Equipo de actualización de currículos.....	57
Gráfica 15. Difusión de los programas académicos.....	58
Gráfica 16. Comités de carrera.....	59
Gráfica 17. Plan de estudios con salidas de campo.....	60
Gráfica 18. Tiempo adicional para trabajo de grado o práctica profesional	61
Gráfica 19. Percepción frente a la figura contractual actual	62
Gráfica 20. Nivel de satisfacción frente al salario	63
Gráfica 21. Figura contractual y la estabilidad laboral	64
Gráfica 22. La figura contractual influye o no en las decisiones administrativas.....	65
Gráfica 23. La figura contractual influye o no en las actividades de los estudiantes ..	66
Gráfica 24. La Universidad le ha cumplido con lo que le había prometido.....	67
Gráfica 25. La Universidad tiene en cuenta sus intereses	68
Gráfica 26. Se le recompensa justamente por la cantidad de esfuerzo que pone en el trabajo.....	70

Gráfica 27. Los cambios laborales que se llevan a cabo en la Universidad se realizan de forma equitativa..... 71

Una figura contractual ideal para la administración de los programas académicos en regiones de la Universidad de Antioquia que favorezcan el contrato psicológico

1. Identificación del problema

La Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia al 2017 tiene a su cargo 27 programas, de los cuales el 8% fueron diseñados para las regiones y el 92% restante son extensiones de programas ofrecidos en la ciudad de Medellín. Estos programas para funcionar adecuadamente en lo académico y lo administrativo, son administrados por funcionarios de la Universidad en la calidad de coordinadores de programas. Esta coordinación es manejada a discreción por cada facultad, y se adecua de acuerdo al número de programas y al número de sedes en las que se ofertan los programas, es decir, las facultades disponen si la coordinación de programas será por sedes o programas. La administración académica de los programas es asumida por las facultades, escuelas, institutos y corporaciones, pero la administración financiera es asumida por la Dirección de Regionalización.

La Universidad de Antioquia dentro de sus estatutos contractuales no tiene diseñado un perfil laboral para la coordinación de los programas académicos que ofrece en las regiones, por tal razón, este cargo ha ido cambiando en diferentes figuras tales como prestación de servicios, docentes ocasionales y docentes de cátedra, esto ha implicado una serie de dificultades de índole laboral, jurídico y económico, ya que estos tipos de contratación antes mencionados no cubren con la totalidad de las funcionalidades necesarias para la coordinación, debido a que en algunas no existe un vínculo laboral con la universidad como es el caso del docente de cátedra y la prestación de servicios, lo que limita la funcionalidad de la coordinación. A esto se suma que la compensación salarial para el cargo de la coordinación de programas no está definida en ninguna

normatividad y en los diferentes tipos de contratación que se están utilizando hasta el momento varían los salarios, lo que genera inequidad entre las coordinaciones de programas.

Esta problemática ha generado que las coordinaciones de los programas que se ofrecen en las regiones presenten dificultades de tipo funcional, normativo, motivacional y salarial, lo que conlleva a que la universidad esté incursionando en una problemática, ya sea del tipo laboral o peor aún en un detrimento patrimonial.

Surge entonces el interrogante: ¿Cuál es la figura laboral ideal para la contratación de los coordinadores de los programas en regiones que favorezca el contrato psicológico entre las partes y permitan conseguir los objetivos propuestos en la coordinación?

Se debe tener en cuenta que la coordinación de un programa en la Universidad de Antioquia debe cumplir con dos roles complementarios: lo académico y lo administrativo, a pesar de que se trata en un principio de dos conceptos que aparentemente están bien definidos, no es así, hasta qué punto lo administrativo se vuelve académico y lo académico se vuelve administrativo. En principio no existe una homologación del enfoque sobre esta materia entre las facultades, escuelas, institutos y corporaciones, y, por ende, este es el primer aspecto que se debe estudiar. Actualmente, algunas facultades tienen una coordinación académica y un apoyo administrativo, lo que agiliza mejor los procesos y procedimientos, sin embargo, no todas las coordinaciones cuentan con este apoyo, para este caso, las dos responsabilidades son asumidas por la misma coordinación.

Un contrato psicológico desfavorecido

Otro aspecto muy importante que será objeto de esta consultoría, es el papel que juega el contrato psicológico, cómo se ve afectado por la figura contractual actual que se está

utilizando para la coordinación de los programas, igualmente como se vería afectado si se utilizara otra figura contractual.

En los últimos treinta años, como resultado de los cambios socioeconómicos ocurridos en el mundo en materia de globalización, las empresas han modificado sus estructuras y han optado por formas más flexibles de contratación de las personas como estrategias para mantenerse en el mercado; incluso, se sugiere que cada vez más las empresas se caracterizarán por disponer de un núcleo central de trabajadores permanentes, mezclado con un grupo de trabajadores contingentes, a tiempo parcial (Topa, Palací y Morales 2004). Estas estrategias de gestión de las personas se enmarcan en las dinámicas de flexibilización de los sistemas productivos y organizacionales que han venido desarrollando las organizaciones empresariales como mecanismo para afrontar los rápidos cambios del entorno a los que se ven enfrentadas, en el marco de lo que se ha denominado modelo de organización flexible (Vesga, 2011)

En relación con las condiciones contractuales, como uno de los aspectos situacionales mencionados por Blanch (1996), puede decirse que la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato constituye un factor que incide en la construcción de significados acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos. Esto fue confirmado por (Vegas, 2011) “Cada persona en la relación con su trabajo vive una experiencia particular y única, la que a su vez está mediada por las características de su contrato o forma de vinculación con la organización para la cual trabaja. Las formas de contratación determinan para la persona condiciones particulares propias de cada modalidad y que son percibidas de diferente manera, dependiendo de las consecuencias para la persona y las características propias del contrato. Así, en una misma organización, si bien varios trabajadores pueden tener las mismas responsabilidades en función de un puesto de trabajo determinado, las diferencias en el contrato laboral pueden determinar

condiciones de estabilidad, remuneración y Seguridad Social diferentes, trayendo implicaciones sobre el contrato psicológico”. (p.177)

El contrato psicológico puede presentar un desfavorecimiento cuando por lo menos una de las partes tiene la percepción de que la otra parte ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella, (Rousseau, 1989) esto puede ser llamado como una ruptura del contrato psicológico. Una vez que las promesas y las obligaciones se han intercambiado, en el marco de una relación entre el empleado y la organización, esta percepción de ruptura va más allá de un simple incumplimiento de expectativas sobre las recompensas, afectando las creencias más generales de la persona respecto a la confianza en su empleador y a la justicia percibida en la relación de empleo (Róbinson, 1996)

Las relaciones entre los empleados y las organizaciones están cambiando como consecuencia de las importantes transformaciones que están teniendo lugar en el mundo del trabajo. Las organizaciones de hoy reflejan una diversidad de estructuras que era extraño encontrar a principios del siglo XX. En general son más planas, y sus límites son más permeables. El trabajo se organiza cada vez más en proyectos que cuentan con plazos muy definidos. La tecnología ha aumentado la velocidad con la que se transmite la información, y ha cambiado la manera en que se realiza el trabajo. La globalización ha aumentado la complejidad del entorno de los negocios, provocando que las organizaciones necesiten flexibilidad en un entorno de gran competencia y rápidamente cambiante. (Shore et al., 2004).

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Evaluar y analizar el esquema administrativo y contractual de la coordinación de los programas académicos regionalizados de la Universidad de Antioquia en el marco del contrato psicológico.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir el proceso administrativo y contractual actual de las coordinaciones de los programas académicos de pregrado en regiones.
- Identificar las ventajas y desventajas, aciertos y necesidades del proceso de administración y contratación de las coordinaciones de los programas académicos de pregrado en regiones.
- Identificar el contrato psicológico establecido entre la Dirección de Regionalización y las coordinaciones de programas académicos regionalizados.
- Proponer a la Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia una estrategia contractual para la coordinación de los programas académicos de pregrado de regiones.

3. Marco conceptual

Origen de la Regionalización

Desde sus orígenes, la Universidad de Antioquia se concibió como el proyecto científico, cultural y político más importante del departamento. A más de 210 años de que un conjunto de líderes antioqueños sentara las bases de esta ambiciosa iniciativa, la Universidad continúa consolidándose en los territorios por fuera de Medellín, a través de lo que se ha denominado la regionalización; proceso relativamente reciente en el ámbito universitario (Dirección de Regionalización, 2015). La Resolución Superior 1280 de 1990 oficializó el Programa de Regionalización. Más adelante, el Consejo Superior, mediante Acuerdo 156 de 1999 define la estructura orgánica para la Dirección de Regionalización, ahora se encuentra como una dependencia adscrita a la Rectoría. El Consejo Académico, por su parte, aprueba la Resolución 1470 de 2002, mediante la cual se adoptan procedimientos para el desarrollo de programas de docencia, investigación y extensión en las regiones.

Con base en la normativa descrita, se asignó a la Dirección de Regionalización el papel de disponer las condiciones para llevar la Universidad a las regiones, lo que incluye: estudiar la factibilidad para la ubicación de las sedes regionales y para el ofrecimiento de los programas académicos en forma equitativa; analizar las solicitudes y posibilidades de oferta para cada región; procesar la información remitida por las unidades académicas para elaborar y realizar la promoción y divulgación de los programas por región; establecer las relaciones intra e interinstitucionales; y coordinar la adecuación y dotación de las sedes para el desarrollo de los ejes misionales (Dirección de Regionalización, 2015)

El Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016 continuó impulsando la regionalización universitaria, de manera que se logró hacer presencia en las nueve subregiones del

departamento de Antioquia. A partir de esta orientación, se identifica la necesidad de continuar con la estrategia de contar con documentos que orienten la toma de decisiones en asuntos académicos y administrativos, con una lectura más clara y objetiva de los territorios. Para el 2017 se empezó a implementar el nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, en el cual la Dirección de Regionalización hace parte del nuevo enfoque del territorio donde se quiere repensar las estrategias de regionalización y así tratar de no reproducir esquemas de globalización sino un enfoque en la incorporación explícita del valor de lo espacial en los procesos de generación, divulgación y apropiación de los conocimientos, y en las propuestas académicas que relacionen los conocimientos locales con procesos geopolíticos y geográficos a diferentes escalas no solo fortalece el conocimiento interescalar, sino que articula las sinergias locales a redes regionales e internacionales de conocimiento.

Para llevar a cabo una presencia pertinente, eficiente y oportuna en las regiones, es necesario contar con un equipo humano que pueda dirigir, supervisar y liderar las acciones que conlleven al buen desarrollo de los programas en las regiones. En los cuales ofrece diferentes programas académicos, cada uno con sus particularidades al igual que el territorio donde es ofrecido. Para el buen desarrollo de la actividad académica, las Unidades Académicas y la Dirección de Regionalización tienen como apoyo unas personas que tienen como función planificar, organizar y dirigir los horarios de los grupos o cohortes de estudiantes de cada programa académico. Quienes realizan esta labor son designados como coordinadores académicos de programa. Este papel tan importante se determina mediante la asignación de unas horas de cátedra o unas horas definidas en su plan de trabajo, el cual debe ser invertido en la actividad administrativa que corresponde a su labor de coordinador.

Sin embargo, para el buen funcionamiento de estos programas en las regiones, existen dos tipos de actividades desempeñadas por los coordinadores de programas, una de carácter administrativo y otras de naturaleza académica, las cuales están separadas por

una frontera muy delgada, que en muchas ocasiones no se distingue si se trata de una labor académica o administrativa. Estas dos actividades en muchos casos son asumidas por una misma persona, lo cual representa una serie de situaciones que podrían poner en riesgo el buen funcionamiento de esta figura, lo que ocasiona que se desdibuje la verdadera función de este papel como académico o como administrativo, sumado a la posibilidad de afectar a la estabilidad jurídica de la Universidad de Antioquia en cuanto a este tema.

El contrato laboral y calidad del empleo

En la modalidad de empleo se enmarcan todos los tipos de contratos laborales (verbal o escrito, temporal o indefinido) por los cuales una persona se vincula a una organización y obtiene el carácter de "empleado" de la misma, recibiendo, a cambio de su trabajo, un salario y beneficios adicionales denominados prestaciones sociales, como la prima de servicios, las vacaciones o las cesantías, entre otros. De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo colombiano, "contrato de trabajo es todo aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración" (Art. 22).

La calidad del empleo es un tema de interés general. Los ciudadanos manifiestan un interés creciente en que se promuevan políticas que mejoren la calidad del empleo en sus países, tanto por el fomento a la inversión en nuevas ideas productivas como a través de regulaciones que protejan los derechos de los trabajadores y el futuro de sus trabajos. Las políticas asociadas al salario no son suficientes, pues las sociedades modernas necesitan políticas integrales que tengan en cuenta los múltiples factores que afectan el mercado laboral, entre ellos la educación, la dinámica empresarial, el emprendimiento, la infraestructura y el comercio internacional. Aunque tal necesidad se ha reflejado en un crecimiento de la literatura asociada a la situación de la calidad

del empleo, la fundamentación teórica del problema de dicha calidad hasta ahora se encuentra en proceso de construcción (Farné, 2003).

Figuras contractuales en la Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia actualmente cuenta con varias figuras contractuales para la contratación del talento humano, a continuación, se describen:

- **Carrera administrativa**

Se define en el Acuerdo Superior 230 del 5 de agosto de 2002, como un sistema técnico de administración de personal, que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración dentro de la universidad pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio de la universidad, para la capacitación, para la estabilidad en los empleos y para la posibilidad de ascensos. El acceso a los cargos de carrera se hará, previo concurso, su permanencia en los cargos y el ascenso estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y el buen desempeño laboral.

- **Provisionalidad**

Esta figura procede en caso de vacancia definitiva de un cargo de carrera administrativa y solo procederá cuando se haya convocado a concurso para la provisión del empleo. Mientras se surte el proceso de selección convocado para proveer empleos de carrera, los empleados de carrera tendrán derecho preferencial a ser encargados de tales empleos, si acreditan los requisitos para su desempeño. Solo en caso de que no sea posible realizar el encargo, podrá hacerse el nombramiento provisional. El cargo del cual es titular el empleado encargado podrá ser provisto en provisionalidad mientras dure el encargo del

titular y en todo caso se someterá a los términos señalados en la presente normatividad. Acuerdo Superior 230 del 5 de agosto de 2002

- **Empleos temporales**

Es una vinculación supernumeraria para apoyar actividades transitorias de docencia, de investigación, de extensión y de administración y para reemplazar empleos vacantes mientras se proveen en propiedad. Se crearon 500 plazas que se proveerán gradualmente en conformidad con las necesidades que se presenten en las dependencias. Este tipo de figura fue creada mediante el Acuerdo Superior 323 del 29 de agosto de 2006

- **Docente vinculado**

Según el Acuerdo Superior 083 de 1996, el profesor es la persona nombrada o contratada como tal para desarrollar actividades de investigación, docencia, extensión y administración académica, las cuales constituyen la función profesoral. Es un servidor público comprometido con el conocimiento y con la solución de los problemas sociales que, con criterios de excelencia académica y en el marco de la autonomía universitaria, participa en la prestación de un servicio público, cultural, inherente a la finalidad social del Estado.

- **Docente ocasional**

El profesor Ocasional es aquel que, con dedicación de tiempo completo o de medio tiempo, es requerido transitoriamente por la Universidad para un período inferior a un (1) año. No es empleado público ni pertenece a la carrera profesoral, sino un servidor público contratado, cuya relación con la Universidad se registrará por el presente estatuto y por las estipulaciones especiales contenidas en el contrato. Este tipo de vinculación está regido mediante el Acuerdo Superior 253 del 18 de febrero de 2003

- **Docente de cátedra**

Según el Acuerdo Superior 253 del 18 de febrero de 2003 el profesor de cátedra es una persona natural, contratada para laborar un determinado número de horas por período académico, para desempeñar labores de docencia en pregrado, en posgrado, en investigación, o en extensión, según las necesidades del servicio. No es empleado público ni pertenece a la carrera profesoral, sino un servidor público contratado cuya relación con la Universidad se registrará por el presente estatuto.

- **Prestación de servicios personales**

La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato. La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico. No es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral. Por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general. La Universidad de Antioquia utiliza esta figura generalmente para proyectos de extensión y nunca deberá ser usado para realizar actividades misionales de la Universidad.

- **CIS**

La Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS) es una entidad creada por varias universidades que le presta servicios de outsourcing a la Universidad de Antioquia, generalmente utilizado para proyectos de extensión y cargos administrativos, sin embargo, esta figura no representa ningún tipo de vinculación laboral con la Universidad.

El contrato psicológico

De acuerdo con Rousseau (1995) el contrato psicológico se forma cuando “un individuo percibe que las contribuciones que él o ella hace obligan a la organización a actuar en reciprocidad (o viceversa)” (p. 124). Por lo tanto, el empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con relación a ese empleo, así lo manifiesta Alcover, 2002. En los últimos tiempos ha surgido como un concepto clave para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo y la organización, su comportamiento y su bienestar psicológico. También se ha configurado como un concepto clave de las nuevas relaciones laborales (Alcover, 2002; Guest, 2004). Vesga, 2011 reflexiona acerca de las implicaciones que están teniendo lugar en la conformación de contratos psicológicos de los trabajadores que se encuentran vinculados mediante empleos y otras formas de contratación, ya que estudios recientes muestran cómo otras formas de contratación afectan aspectos psicosociales de los trabajadores.

Mientras que el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de promesas y obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico, el estado del contrato psicológico se refiere a “si las promesas y obligaciones han sido cumplidas, si son justas y sus implicaciones para la confianza” (Guest y Conway, 2002 pág. 28-38). El estado del contrato psicológico supone una evaluación más amplia de la relación de empleo, que está configurada por las promesas y obligaciones del contrato psicológico pero que va más allá de ellas.

Si bien es cierto, el crecimiento e investigación sobre el contrato psicológico han sido orientados hacia las organizaciones privadas, Lemire y Rouillard (2005); Sparrow, 1996) debido a que en el sector público a menudo se ha considerado que cuenta con unas estructuras formales rígidas y esto lo ha podido alejar de las prácticas de dirección

modernas y que de una u otra forma han podido amenazar el escalonamiento o avances en los puestos de trabajo que hoy en día son dominados por la antigüedad, el nivel jerárquico, el respeto y la confianza (Cassar, 2001; Hiltrop, 1996). Otra razón, es que en las organizaciones oficiales las relaciones de empleo vengán dadas, en gran medida, por la negociación y firmas de acuerdos con los sindicatos, esto, en teoría, conduciría a que fueran escasas las diferencias en la percepción de las obligaciones de las partes (Cassar, 2001).

Parece haberse asumido que en el sector público los contratos psicológicos son muy homogéneos, presentan pocas diferencias, y en términos generales, tienden a cumplirse, es decir, se produce poco incumplimiento o violación de los mismos (Gracia, Peiró, Mañas, 2007). Se debe decir que esta homogeneidad solo aplica para los empleados públicos vinculados, lo contrario aplica para aquellas personas que trabajan en el sector público, pero a través de terceros o por prestación de servicios, como es el caso de Colombia que en las últimas décadas la contratación laboral ha ido mutando, las contrataciones directas se han ido reduciendo, trasladando estas responsabilidades a terceros que en algunas ocasiones se han aprovechado de sus privilegios legales, sumado a esto, instituciones como la Universidad de Antioquia, que cuentan con una autonomía financiera y administrativa, les ha permitido manejar la contratación mediante figuras que no fueron creadas para tal fin como lo es el contrato de cátedra. Es aquí donde el contrato psicológico se ve amenazado y debe convertirse en un punto de referencia que pueda evidenciar las falencias del sistema y los riesgos a que conllevan este tipo de actuaciones por parte de la Universidad. Efectivamente las cosas han cambiado y todo esto afecta la percepción de las personas que laboran como coordinadores de programas regionalizados, donde pueden ver que sus contratos psicológicos no están cumpliendo con sus expectativas, se evidencia inseguridad del empleo, inequidad salarial y oportunidades disminuidas para el desarrollo de sus carreras. El aumento de la contratación temporal se ha ido incrementando en el sector

público, lo que facilitaría el incumplimiento de las obligaciones percibidas por las partes del contrato.

Tipos de contrato psicológico

Es necesario mencionar que Rousseau (2000), investigadora de comportamiento organizacional y la autora más reconocida en la actualidad en el campo, propone cuatro tipos de contratos psicológicos, clasificados según las necesidades que empleado y empleador poseen y sobre todo de acuerdo con las interpretaciones que cada uno hace de los compromisos explícitos e implícitos:

Contrato transaccional. Los acuerdos del contrato de empleo son de corta duración. Se centran en el intercambio económico, limitando así la participación del empleado dentro de la organización, quien lleva a cabo solo la función por la que le pagan, por tanto, no se ve en la obligación de involucrarse con ella y su empleador, quien tampoco se muestra comprometido por el futuro del empleado.

Contrato equilibrado. La duración de este contrato es indefinida, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro.

Contrato transitorio. Los empleados se encuentran en un estado de incertidumbre frente a los cambios que formula la organización de una estrategia conocida a una todavía no formulada, donde la ausencia de compromiso respecto al futuro del empleado es el resultado de este cambio, generando desconfianza en los empleados por la duración limitada de su contrato.

Contrato relacional. El empleador se compromete a ofrecer salarios estables y empleo a largo plazo, en coherencia el empleado se muestra comprometido, brindando su lealtad y confianza a la organización. La recompensa que se

establece en este contrato no es únicamente monetaria, sino también de tipo socioemocional.

Figura 1. Tipos de contrato psicológico

Términos del desempeño	Altamente especificados	Poco especificados
Duración		
Corto plazo	Transaccional	Transicional
	Poca ambigüedad	Ambigüedad/ incertidumbre
	Alta rotación	Alta rotación
	Bajo compromiso	
	Libertad para nuevos contratos	
	Poca integración/identificación	
Largo plazo	Equilibrado	Relacional
	Alto compromiso	Alto compromiso
	Alta integración/identificación	Gran compromiso afectivo
	Desarrollo permanente	Alta integración/identificación
	Soporte mutuo	Estabilidad
	Dinámico	

Fuente: Adaptado de Rousseau (1995, p.98)

El estado del contrato psicológico

El estado del contrato psicológico supone una evaluación más amplia de la relación de empleo, que está configurada por las promesas y obligaciones del contrato psicológico pero que va más allá de ellas, así lo define Guest y Conway, (2002). En otro trabajo, Guest (2001) centrándose en la perspectiva del empleado, define ese estado como “una medida integrada que evalúa el grado en que se percibe que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionado un trato justo y engendrado confianza” (p. 7) Así pues, el estado del contrato psicológico incluye tres elementos con distinta tradición en la investigación sobre el contrato psicológico: la entrega o

cumplimiento del trato hace referencia a si se ha cumplido o no los compromisos, la confianza se direcciona en las expectativas y conductas que las demás personas frente a otra persona y la justicia habla de la equidad y transparencia de las actividades de los empleados y los empleadores.

La confianza organizacional

Sin confianza las personas no podrían trabajar juntas, salvo en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (Lanschinger, Finegan y Shamian, 2001). Irónicamente, en un tiempo en que la confianza es más necesaria para el éxito de las organizaciones, los cambios en las relaciones laborales han socavado esta confianza. Rousseau y sus colaboradores (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998) definen la confianza como un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia basándose en las expectativas positivas acerca de las intenciones y conductas de los demás. Por otra parte, aquellas conductas que van más allá del rendimiento en el trabajo y que contribuyen, incluso a largo plazo, a la efectividad organizacional se han designado en las dos últimas décadas como conductas de ciudadanía organizacional.

Graham (1991) incluye en las conductas de ciudadanía a todas las acciones positivas relevantes para la comunidad que son ejecutadas por las personas individuales, en cuanto miembros de la organización, entre las que se citan la obediencia y la lealtad. La obediencia organizacional se entiende como la aceptación de la necesidad y deseabilidad de reglas racionales y de regulaciones que gobiernen la estructura de la empresa, el contenido del trabajo y las políticas respecto del personal (Van Dyne, 1994). Según Vesga (2011) tanto la obediencia como la ciudadanía organizacional afectan la construcción de los contratos psicológicos, esto se da a raíz de las relaciones que el empleado establece con la organización, donde se pone en juego los significados que se tengan acerca del trabajo, producto de las experiencias que se han vivido en el

mismo, de acuerdo con otras variables tales como la tarea a desempeñar, el ambiente donde se lleva a cabo, las políticas organizacionales, la forma de contratación, que hacen de la experiencia laboral algo único.

4. Metodología

El estudio se hizo desde un enfoque cualitativo, caracterizado por una interacción del contexto y los participantes sobre su propio trabajo, temas generales y abiertos abordando aspectos subjetivos de los mismos. La información recolectada corresponde a un momento único, donde se quiere evidenciar unos hallazgos, que dan cuenta de las percepciones que las personas han creado respecto a la vivencia en sus trabajos. Se realizó un diagnóstico de tipo exploratorio donde se quiso conocer las características y condiciones de la actual contratación de la coordinación de programas académicos, para este diagnóstico se utilizaron varias herramientas, descritas a continuación:

- **Encuestas:** Diseñada por el consultor, se realizó a los 52 coordinadores de los programas académicos regionalizados, de los cuales respondieron 34, la encuesta incluía 28 preguntas de tipo cerradas y de escala Likert que comprendía 3 tipos de escala con 5 opciones de respuesta. Antes de aplicar la encuesta se realizó una validación de su contenido con la Dirección de Regionalización, ellos la ajustaron de acuerdo con las observaciones que tenían, posteriormente se aplicó de manera virtual a través de los correos electrónicos. Con esta encuesta se quería medir la percepción que tienen los coordinadores de programas académicos frente a la figura contractual, el contrato psicológico y los compromisos adquiridos con la universidad.
- **Material bibliográfico:** Corresponde a material documental suministrado por la Dirección de Regionalización que hace referencia a estudios que se realizaron sobre las regiones y como son administradas, adicionalmente la Dirección realizó talleres con las direcciones de las sedes y seccionales para establecer funcionalidades de las coordinaciones académicas. Por otro lado, la Vicerrectoría de docencia aportó documentos normativos sobre las funcionalidades de los contratos de cátedra y ocasionalidades.

- **Entrevistas:** Se realizó una entrevista semiestructurada al asistente y a la Coordinadora Académica de la Dirección de Regionalización para orientar al consultor sobre todo lo relacionado con la coordinación de los programas académicos. Esta entrevista según Hernandez et al (2006, p.597) se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados”. Así se abordaron tópicos acerca de las creencias y expectativas que tienen los empleados sobre la organización y su trabajo, a modo de conversaciones.

- **Guía de entrevista:** Según Kvale 1996, La entrevista semiestructurada aplicada a una investigación cualitativa debe contar con unas secuencias de temas y preguntas sugeridas, teniendo en cuenta que una gran parte de la investigación se desarrolla antes de la entrevista. También se debe contar con una guía de entrevista, la cual está detallada de la siguiente forma:
 - **Temas y secuencias:** La temática se centran en un tópico, “La posición de la universidad frente a la contratación de las coordinaciones de los programas” y se llevó a cabo en una sola secuencia

 - **Dimensión temática:** Se refiere a que la pregunta importa en relación con el tema de investigación

 - **Dimensión dinámica:** Se refiere a la relación interpersonal durante la entrevista.

La transferencia de conocimiento se hará en medio magnético CD, que contendrá el documento en formato PDF.

5. Diagnóstico

Para la evaluación y análisis de la figura contractual de la coordinación de los programas académicos regionalizados se tomaron como referencia los semestres 2017-1 y 2017-2, de forma tal que se disponga de una información actualizada sobre los programas que se están administrando actualmente, con el fin de obtener una información de diagnóstico confiable.

En la mayor parte de las unidades académicas de la Universidad, la coordinación de los programas académicos de pregrado en las regiones está conformada por un coordinador(a) y un apoyo, entre estos dos cargos se trata de llevar la coordinación administrativa y la coordinación académica de los programas de pregrados en regiones.

Esta consultoría quiere identificar aspectos a mejorar mediante un análisis, la contratación actual de la coordinación de los programas en regiones, desde el punto de vista normativo, económico y jurídico, cómo afecta este proceso contractual la funcionalidad de la coordinación y de qué manera se puede configurar la mejor figura contractual para la coordinación de los pregrados en regiones.

En la Figura 1 se plasma a modo de ejemplo el organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas, allí se ve claramente la distribución de los departamentos, en la que llama la atención que la Regionalización no aparece de forma explícita, porque hace parte del ente administrativo que para este caso solo proporciona los recursos para que los programas académicos regionalizados, funcionen de la mejor manera.

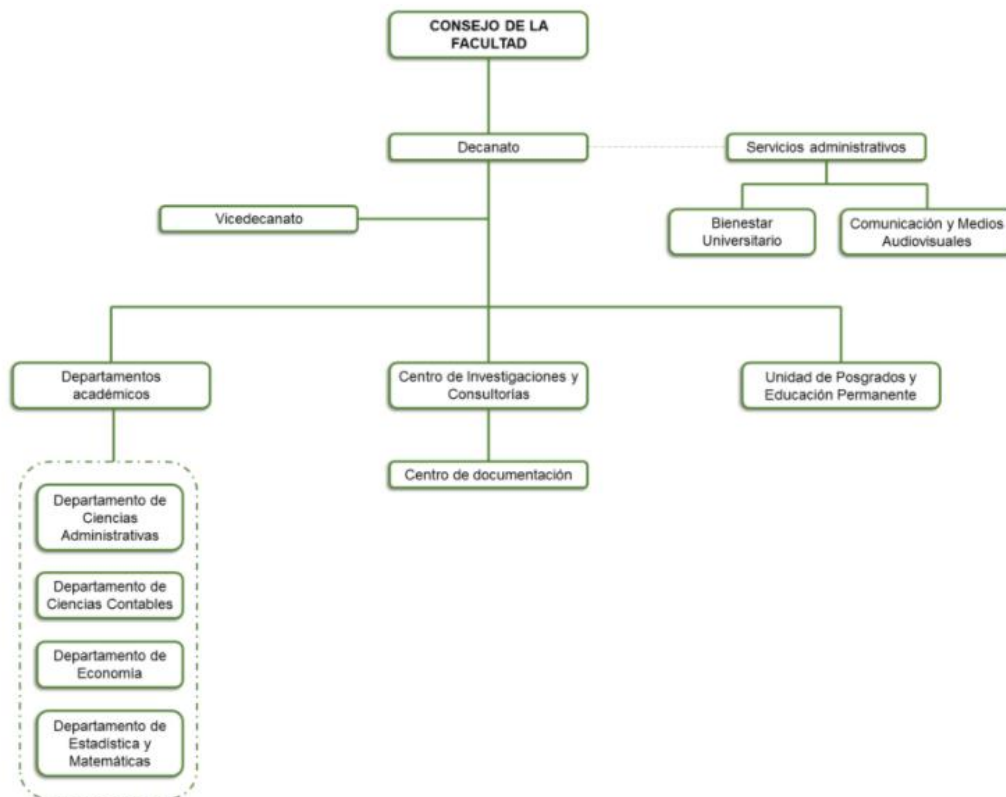


Figura 2. Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia

Es necesario conocer las funciones del coordinador de los programas académicos regionalizados y del apoyo administrativo, para poder identificar las responsabilidades y del mismo modo analizar las figuras contractuales que se usan actualmente para estos cargos. A continuación, se relacionan las funciones de la coordinación de los programas:

Funciones de la coordinación de los programas académicos de pregrado en regiones¹

- Sugerir ante el Consejo de la unidad académica, los programas de pregrado que se deben ofertar, así mismo, las seccionales o sedes de apertura de los programas y los cupos.
- Presentar al Consejo de la unidad académica las hojas de vida de los profesionales que hacen parte de banco de hojas de vida para ser contratados como docentes de cátedra.
- Capacitar a los docentes sobre sus deberes frente a los cursos que dictarán, la metodología evaluativa y el reglamento estudiantil, así mismo, informarles sobre el proceso de contratación con la universidad.
- Diseñar y entregar a la dirección de Regionalización la programación académica a tiempo para cada semestre, con toda la información necesaria para ser subida al sistema de información establecido para este fin, diferenciando los docentes vinculados de los docentes de cátedra.
- Programar las salidas de campo, laboratorios y otras actividades especiales de los estudiantes, con previa autorización del consejo de la unidad académica.
- Realizar reuniones con los estudiantes y docentes para evidenciar el desarrollo de las asignaturas, realizando varios seguimientos a estudiantes y evaluaciones docentes para mitigar la deserción estudiantil.
- Facilitar la información básica de los programas para que los directores o coordinadores académicos en las seccionales realicen la promoción.
- Coordinar con el profesor del curso y con el director de la seccional, la aplicación de los exámenes de habilitación o de validación.

¹ Fuente: Dirección de Regionalización “*Consolidado funciones coordinadores*”

- Motivar a los estudiantes de sus programas para que participen de las diferentes convocatorias de extensión e investigación como una forma de reconocimiento y proyección del programa en la región.
- Aprobar o rechazar los docentes asesores para las prácticas profesionales y trabajos de grado.
- Asistir a reuniones programadas por las diferentes instancias (Dirección de Regionalización, unidades académicas y sus Comités).
- Llevar la relación de los estudiantes que están en trabajo de grado y realizar el seguimiento de éste.
- Tramitar ante el comité de asuntos estudiantiles los reingresos extemporáneos solicitados por los estudiantes.
- Tramitar solicitudes de los estudiantes en la dependencia de admisiones y registro con relación a la solución de problemas de matrícula, ajustes y cancelaciones.
- Seguimiento del estudiante a través del sistema de MARES, para elaborar las diferentes estadísticas de deserción, promedios de semestre, becas, impedimentos, entre otros.
- Participar de los comités de carrera o pregrados.
- Gestionar las ceremonias de grados ante el área de admisiones y registro.
- Formular los documentos maestros para solicitar o extender los registros calificados ante el Ministerio de Educación.
- Realizar seguimiento a las fechas de vencimiento de los registros calificados.

Analizando estas funciones, se observa una coordinación con énfasis administrativo y con algunas funciones de índole académico, pero, que siguen enmarcadas en un rol más administrativo. Se puede notar también que en estas funciones no aparece un trabajo de investigación por parte de la coordinación de programas, lo que lo aleja aún más de un perfil académico.

En la Tabla 1. Se pueden observar los programas académicos de pregrado que se ofrecieron durante los semestres 2017-1 y 2017-2 en todas las sedes y seccionales de la Universidad de Antioquia. Donde se evidencia que la mayoría de las unidades académicas de la Universidad tienen una participación activa en las regiones con la mayoría de sus programas, sin embargo, no es igual para todas las regiones. La razón de esto puede obedecer a condiciones de infraestructura o a las dinámicas y características de los territorios.

Tabla 1. Clasificación de los programas académicos regionalizados por seccionales o sedes 2017-1 y 2017-2

Semestres 2017-1 y 2017-2		
Unidad Académica	Programa	Seccional o Sede
Escuela de Microbiología	Microbiología y Bioanálisis	Oriente
Corporación Acad. Ambiental	Ecología de Zonas Costeras	Urabá
	Oceanografía	Urabá
	Gestión en Ecología y Turismo	Urabá, Oriente, Suroeste, B. Cauca
Escuela de Idiomas	Licenciatura en Lenguas extranjeras	Oriente
Escuela de Nutrición y Dietética	Nutrición y Dietética	Urabá, Oriente
Facultad de Artes	Gestión Cultural	Urabá
	Licenciatura en Artes	Urabá, Oriente
	Plásticas	Urabá, Oriente
	Tecnología en Artesanías	Oriente
	Teatro	Oriente
Facultad de Ciencias Agrarias	Ingeniería Agropecuaria	Urabá, B. Cauca, Suroeste, Oriente
Facultad de Ciencias Económicas	Administración de Empresas	B. Cauca, Yarumal, Amalfi, Oriente,
	Contaduría Pública	Urabá
	Desarrollo Territorial	Oriente, Suroeste, Urabá, B. Cauca
	Programa de Inglés de la facultad	Oriente

Semestres 2017-1 y 2017-2		
Unidad Académica	Programa	Seccional o Sede
		Oriente, Urabá, B. Cauca, Nordeste, Magda.
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Biología	Oriente, Suroeste
Facultad de Ciencias Farmacéuticas	Tecnología de Alimentos Ciencias Culinarias Ciencias Alimentarias Tecnología de Regencia de Fama.	Oriente Urabá
Facultad de Ciencias Sociales	Psicología	Yarumal, Cauca, Urabá
Facultad de Comunicaciones	Comunicación Social y Periodismo	Suroeste, Urabá, Sonsón
Facultad de Educación	Lic. Matemáticas y Física Lic. Lengua Castellana Lic. Ciencias Naturales Lic. Educación Especial Lic. Pedagogía Infantil	Urabá Cauca, Oriente, Suroeste, Amalfi, Yarumal. Cauca, Puerto Berrio, Oriente Cauca, Urabá Oriente, Cauca, Urabá
Facultad de Ingeniería	Ing. Aeroespacial Ing. Energética Ing. Agroindustrial Ing. Bioquímica	Oriente Oriente Urabá Urabá
Facultad de Medicina	APH Instrumentación quirúrgica	Oriente, Envigado Urabá
Facultad Nacional de Salud Pública	Administración en salud Tecnología en servicios de salud Tecnología en Saneamiento Amb. TESIS	Segovia, Urabá, Magdalena Medio Yarumal, Santa Fe de Antioquia, Sonsón Magdalena, Segovia, Yarumal, Suroeste Urabá Sonsón

Semestres 2017-1 y 2017-2		
Unidad Académica	Programa	Seccional o Sede
	Tecnología en servicios de salud	
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Derecho	Urabá

Fuente: Dirección de Regionalización

Se debe destacar que cada unidad académica recomienda a la Dirección de Regionalización la cantidad de funcionarios necesarios para coordinar los programas de la unidad y el esquema para asignar las funciones en una o en varias personas, ya sea por programas o por seccionales. Así se evidencia en la Tabla 2.

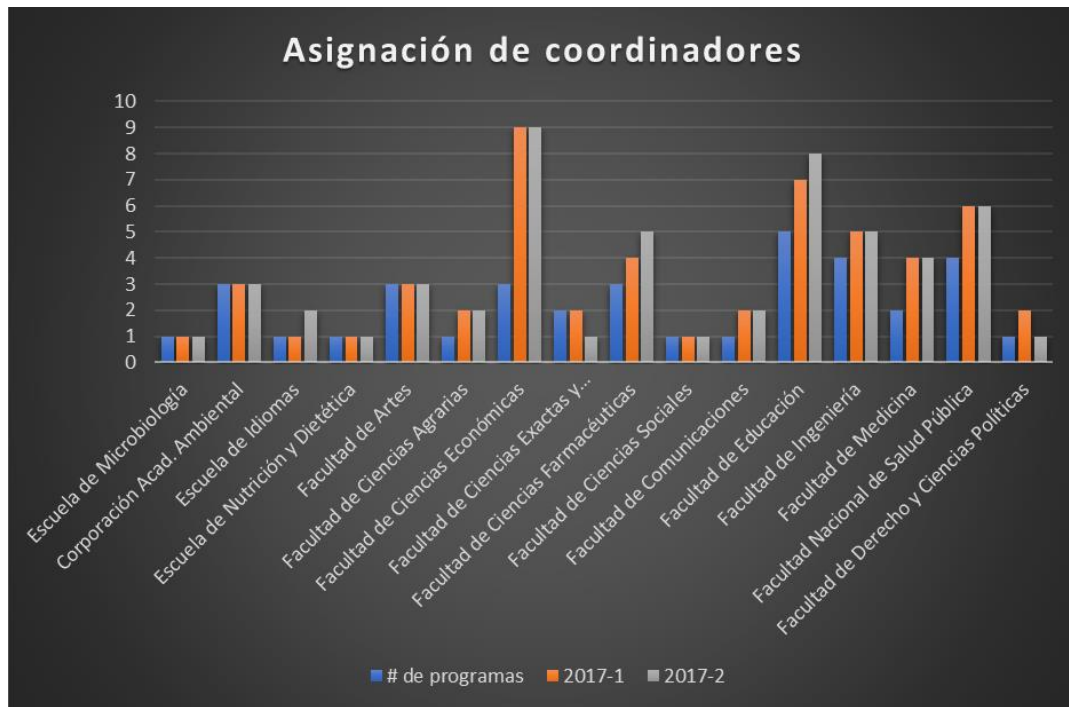
Tabla 2. Número de coordinadores por programas

Asignación de coordinadores y apoyos			
Unidad Académica	# de programas	2017-1	2017-2
Escuela de Microbiología	1	1	1
Corporación Acad. Ambiental	3	3	3
Escuela de Idiomas	1	1	2
Escuela de Nutrición y Dietética	1	1	1
Facultad de Artes	3	3	3
Facultad de Ciencias Agrarias	1	2	2
Facultad de Ciencias Económicas	3	9	9
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	2	2	1
Facultad de Ciencias Farmacéuticas	3	4	5
Facultad de Ciencias Sociales	1	1	1
Facultad de Comunicaciones	1	2	2
Facultad de Educación	5	7	8
Facultad de Ingeniería	4	5	5
Facultad de Medicina	2	4	4

Asignación de coordinadores y apoyos			
Unidad Académica	# de programas	2017-1	2017-2
Facultad Nacional de Salud Pública	4	6	6
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1	2	1

Fuente: Dirección de Regionalización

Se puede observar en la tabla anterior que entre el 2017-1 y 2017-2 no hay gran diferencia entre el número de personas contratadas. Para el 2017-1 fueron 53 y para el 2017-2 fueron 54 que cubre coordinadores y apoyos de coordinación. Se evidencia también que el número de programas de cada unidad académica no es directamente proporcional al número de coordinadores, por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Económicas se tienen 9 funcionarios para la coordinación de 3 programas, en cambio en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales tiene dos funcionarios para atender dos programas, esto está relacionado con el número de cohortes de cada programa en varias seccionales, así en Ciencias Económicas 3 programas pueden contener más de 20 cohortes mientras que en Ciencias Naturales 2 programas pueden contener solo 6 cohortes.



Gráfica 1. Asignación de coordinadores

La coordinación de un programa puede estar constituida por una sola persona, sin embargo, en algunas unidades académicas se cuenta no solo con el coordinador sino también con un apoyo de coordinación y una coordinación de prácticas, esto depende del volumen de programas que estén activos en las sedes y seccionales y el número de estudiantes activos por programa. En la Tabla 3. Se refleja la distribución del personal de coordinación por unidades académicas.

Tabla 3. Distribución de la coordinación

Distribución de la coordinación			
Unidad Académica	Coordinador(a)	Apoyo a la Coord.	Coord. Prácticas
Escuela de Microbiología	1		
Corporación Acad. Ambiental	1	1	
Escuela de Idiomas		2	

Distribución de la coordinación			
Unidad Académica	Coordinador(a)	Apoyo a la Coord.	Coord. Prácticas
Escuela de Nutrición y Dietética	1		
Facultad de Artes	2		1
Facultad de Ciencias Agrarias	1		1
Facultad de Ciencias Económicas	2	6	
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	1		
Facultad de Ciencias Farmacéuticas	3	2	
Facultad de Ciencias Sociales	1		
Facultad de Comunicaciones	1		1
Facultad de Educación	5	4	
Facultad de Ingeniería	3	1	
Facultad de Medicina	1	1	2
Facultad Nacional de Salud Pública	4		2
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1		
TOTAL	28	17	7

Fuente: Dirección de Regionalización

Las 16 coordinaciones son contratadas bajo la figura de cátedra y son asumidas económicamente por Regionalización, en las cuales se incluyen la coordinación, el apoyo a la coordinación y la coordinación de prácticas. Algunas coordinaciones están compartidas con las unidades académicas, es decir, la Dirección de Regionalización paga un porcentaje y las unidades académicas asumen otro porcentaje a través de sus planes de trabajo como docentes ocasionales, esto solo se da en algunas unidades y se realiza un estudio de cuantas horas deben ser asumidas por regionalización.

Contrato como cátedra

La coordinación de los programas académicos de regiones en su mayoría está bajo la figura de contrato de cátedra, este tipo de contrato está definido en el acuerdo superior 253 de febrero de 2003 así: *“El profesor de cátedra es una persona natural, contratada para laborar un determinado número de horas por período académico, para desempeñar labores de docencia en pregrado, en posgrado, en investigación, o en extensión, según las necesidades del servicio. No es empleado público ni pertenece a la carrera profesoral, sino un servidor público contratado cuya relación con la Universidad se regirá por el presente estatuto”*. En esta definición queda claramente expuesto cual es la labor de un docente de cátedra, sin embargo, la Universidad ha utilizado esta figura para enmarcar diversas actividades administrativas, incluida la coordinación de pregrados. Como se describe en el enunciado, este tipo de contratación está limitado al pago de unas horas laboradas, como la coordinación de pregrados en el ámbito real cumple con una jornada laboral de tiempo completo, entonces se debe realizar un cálculo de cuantas horas serían necesarias para suplir la jornada completa, sumado a esto, el valor de la hora varía de acuerdo a los títulos obtenidos (pregrado y posgrado), la experiencia laboral y la producción literaria, lo cual genera que los coordinadores tengan diferentes prestaciones salariales. Sin dejar de mencionar que con este tipo de contrato los coordinadores solo son servidores públicos y no empleados públicos, lo que limita el acceso a algunas garantías prestacionales, el acceso a algunos sistemas de información y ser proponente en proyectos de regionalización y en el Banco Universitario de Programas y Proyectos de Extensión (BUPPE).

Teniendo en cuenta que la mayoría de las coordinaciones de programas están bajo la figura de cátedra, estas son las dificultades comunes que se presentan al tener una labor administrativa bajo este tipo de contrato:

- El contrato de cátedra no está diseñado para desarrollar funciones administrativas, así se evidencia en el acuerdo superior 253 de febrero de 2003 anteriormente descrito en este documento.
- No existe un vínculo laboral directo con la universidad.
- No es posible establecer un horario laboral único por ser un contrato por horas.
- Bajo esta figura no puede ser proponente de proyectos en convocatorias públicas.
- No está definido un salario estandarizado para el cargo.
- Se generan diferencias salariales para este rol, ya que los pagos de algunas coordinaciones son más altos que otras, esto debido a la categorización docente que presentan los coordinadores.
- No hay una estabilidad laboral.
- De los doce meses del año solo se contrata por diez meses.

En el acuerdo superior 253 de febrero de 2003 quedó definido el objeto de contratación de un docente de cátedra, sin embargo, algunas funciones administrativas no vinculantes con la universidad se han venido desarrollando en muchas dependencias a través de la figura de cátedra. Lo paradójico es que la universidad sabe de este tipo de dificultades contractuales, sin embargo, es la única opción que la misma institución ofrece para la contratación de los coordinadores.

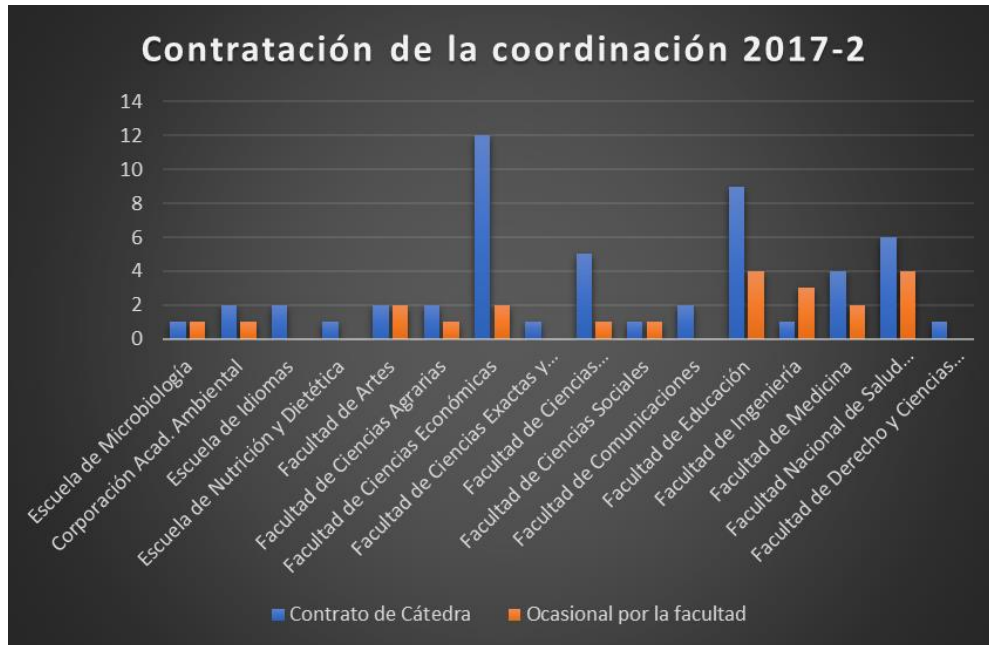
Tabla 4. Figura de contratación de la coordinación

Figura de contratación de la coordinación		
Unidad Académica	Contrato de Cátedra	Contrato Ocasional
Escuela de Microbiología	1	1
Corporación Acad. Ambiental	2	1
Escuela de Idiomas	2	
Escuela de Nutrición y Dietética	1	

Figura de contratación de la coordinación		
Unidad Académica	Contrato de Cátedra	Contrato Ocasional
Facultad de Artes	2	2
Facultad de Ciencias Agrarias	2	1
Facultad de Ciencias Económicas	12	2
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	1	
Facultad de Ciencias Farmacéuticas	5	1
Facultad de Ciencias Sociales	1	1
Facultad de Comunicaciones	2	
Facultad de Educación	9	4
Facultad de Ingeniería	1	2
Facultad de Medicina	4	2
Facultad Nacional de Salud Pública	6	4
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1	
TOTAL	52	21

Fuente: Dirección de Regionalización

Como se puede detallar en la tabla 4 cerca del 50% de las coordinaciones de la Universidad tiene doble contratación, en estos casos cuentan con contrato de cátedra y contrato ocasional. En teoría los dos contratos deben cubrir el total de horas que se necesitan para la coordinación. Por lo que se asume que, desde la Dirección de Regionalización se realiza un estudio minucioso de los planes de trabajo de los contratos ocasionales para establecer cuantas horas de cátedra se necesitan para cumplir satisfactoriamente con la coordinación.



Gráfica 2. Contratación de la coordinación 2017-2

Asignación de horas a la coordinación

En estudios recientes de análisis de horas para la coordinación de programas desde la Dirección de Regionalización, (2015) se ha tratado de asignar las horas cátedra en proporción al número de cohortes activas durante el semestre en ejecución, sin embargo, este estudio no contempla el valor de la hora que tiene cada coordinador, lo cual, no es del todo equitativo para todas las coordinaciones. Si se tiene en cuenta que la coordinación de los pregrados es una función más administrativa que académica, y los valores que se le asignan a las horas cátedra no tienen nada que ver con el desempeño administrativo, ya que el valor de las horas se da por un concepto docente y no administrativo. A continuación, se relaciona en la tabla los valores de las horas cátedra.

Tabla 5. Categorización de la cátedra

CAT	UNIDADES	CATEDRA EXTERNO 2017	INTEGRAL	PRESTACION DE SERVICO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO 2017
1	0 - 19.9	\$ 16.695,00	\$ 23.540,00	\$ 26.033,00
2	20 – 39.9	\$ 19.088,00	\$ 26.915,00	\$ 29.752,00
3	40 – 59.9	\$ 21.787,00	\$ 30.720,00	\$ 33.938,00
4	60 – 79.9	\$ 24.901,00	\$ 35.111,00	\$ 38.807,00
5	80 – 99.9	\$ 28.468,00	\$ 40.140,00	\$ 44.381,00
6	100 – 119.9	\$ 32.505,00	\$ 45.833,00	\$ 50.781,00
7	120 – 139.9	\$ 37.138,00	\$ 52.365,00	\$ 58.090,00
8	140 – 159.9	\$ 42.550,00	\$ 59.996,00	\$ 66.633,00
9	160 – 179.9	\$ 48.732,00	\$ 68.713,00	\$ 76.446,00
10	180 –	\$ 55.921,00	\$ 78.849,00	\$ 87.779,00

Fuente: Vicerrectoría de docencia Universidad de Antioquia

En esta Tabla 5 se identifican 10 categorías para la cátedra externa, figura a la cual pertenecen las coordinaciones de pregrados. La asignación de las categorías corresponde a tres ítems: los títulos universitarios, la experiencia profesional y la productividad académica. En este sentido un coordinador que tenga el título profesional y 5 años de experiencia estará en la categoría 4, correspondiente a un valor de 24.901 pesos por hora y para el coordinador que tenga el título profesional y de posgrado como maestría, más los 5 años de experiencia estará en la categoría 6 con un valor de 32.505 pesos por hora. Si para estos dos coordinadores se le asignan 500 horas a cada uno, para el primero tendrá 12.450.500 pesos y el segundo tendrá 16.252.500 pesos, teniendo en cuenta que ambos coordinadores tienen las mismas funciones y las mismas

responsabilidades. Teniendo en cuenta la distribución de categorías que se menciona anteriormente, se puede elaborar una tabla con los valores de los contratos que para el 2017-2 tienen los diferentes coordinadores de programas académicos.

Tabla 6. Valores de los contratos de las coordinaciones

Dependencia	Programa	Coordinaciones	Horas cátedras asignadas	Número de cohortes	Valor hora cátedra	Valor total del contrato	Honorario mensual aprox.
Escuela de Microbiología	Microbiología y Bioanálisis	Asesoría	210	1	72.822	15.292.620	2.548.770
Corporación Ambiental	Turismo Pregrados	Coordinadora	650	18	28.468	26.184.704	3.084.000
		Apoyo Coord.	650	18	24.900	22.903.798	2.697.000
Escuela de Nutrición y Dietética	Nutrición y Dietética	Coordinación	300	4			
Facultad de Artes	Lic. Artes plásticas Teatro	Coordinación	400	6	43.049	17.219.600	2.869.900
		Asesorías	100	3	43.566	4.356.600	726.100
Facultad de Ciencias Agrarias	Ing Agropec.	Coordinación	400	10	24.901	13.997.634	1.660.000
	Ing Agropec.	Coordinación	400	6	40.461	16.184.400	2.697.400
Facultad de Ciencias	Adm Empres	Coordinación	600	14	21.787	18.472.317	2.178.700
	Adm Empres	Coordinación	600	12	28.468	24.136.867	2.846.800
	Adm Empres	Coordinación	450	7	24.901	15.867.550	1.867.500

Dependencia	Programa	Coordinaciones	Horas cátedras asignadas	Número de cohortes	Valor hora cátedra	Valor total del contrato	Honorario mensual aprox.
Economías	Contaduría	Coordinación	400	0	32.505	18.272.081	2.167.000
	Contaduría	Coordinación	400	6	32.505	18.272.081	2.167.000
	Contaduría	Coordinación	300	1	47.267	14.180.100	2.363.300
	Contaduría	Coordinación	300	1	28.803	8.640.900	1.440.000
	Des. Territorial	Coordinación	600	0	28.468	24.136.867	2.846.800
	Prog. de inglés	Coordinación	600	15	28.468	24.136.867	2.846.800
	Prog. de inglés	Coordinación	400	2.5	24.901	13.997.634	1.660.000
	Prog. de inglés	Coordinación	600	13.5	24.901	21.112.551	2.490.000
	Prog. de inglés	Coordinación	600	21	21.787	18.472.317	2.178.700
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Biología	Coordinación	500	4	32.505	22.902.911	2.708.700
Facultad de Ciencias Farmacéuticas	Tec. Alimentos	Coordinación	725	8	28.468	29.267.378	3.439.800
	Cienc. culinari.	Coordinación	725	0	28.468	29.267.378	3.439.800
	Tec. Reg. Farm.	Coordinación	275	14	42.156	11.592.900	1.932.000
	Tec. Reg. Farm.	Coordinación	750	0	37.138	39.525.163	4.642.200
	Tec. Reg. Farm.	Apoyo Coord.	150	0	42.751	6.412.650	1.068.700
Facultad de Ciencias Sociales	Sicología	Coordinación	300	0	36.087	10.826.100	1.804.300
Facultad de	Com. Social y Per	Coordinación	640	12	28.468	25.774.673	3.036.500
	Com. Social y Per	Coordinación	350	5	28.468	14.050.609	1.660.600

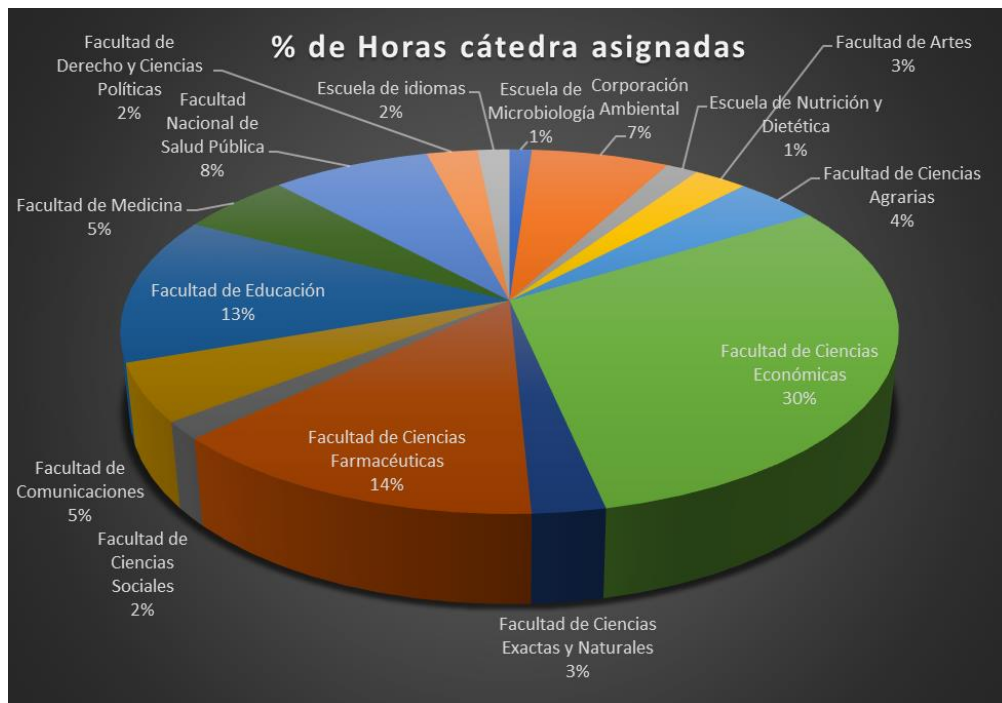
Dependencia	Programa	Coordinaciones	Horas cátedras asignadas	Número de cohortes	Valor hora cátedra	Valor total del contrato	Honorario mensual aprox.
Comunicaciones							
Facultad de Educación	Edu. Avanzada	Apoyo coord.	800	14	19.088	21.578.592	2.545.000
	Coordinadora reg	Coordinación	550	25	37.138	28.823.824	3.404.300
	Lic. Matemáticas	Coordinación	60	0	56.867	3.412.020	568.600
	Lic. Castellano	Coordinación	100	0	46.516	4.651.600	775.200
	Lic. Castellano	Apoyo coord.	300	0	32.505	13.666.777	1.625.200
	Lic. Naturales	Coordinación	150	0	32.505	6.819.537	812.600
	Lic. Ed. Especial	Coordinación	70	0	45.856	3.209.920	534.900
	Lic. Ped. Infantil	Coordinación	80	0	44.705	3.576.400	596.000
Lic. Ped. infantil	Apoyo coord.	400	0	21.787	12.247.157	1.452.400	
Facultad de Medicina	APH	Apoyo coord.	400	0	29.579	11.831.600	1.971.900
	APH	Apoyo coord.	200	0	24.901	6.979.775	830.000
	APH	Coordinación	200	0	37.744	7.548.800	1.258.100
	Instr. quirúrgica	Coordinación	250	1	37.138	13.038.862	1.547.500
Facultad Nacional de Salud Pública	Admon en salud	Coordinación	404	8	45.675	18.270.000	3.075.400
	TESA	Coordinación	320	7	28.468	12.774.311	1.518.200
	TESA	Coordinación	245	2	52.947	12.972.015	2.162.000
	TESA	Coordinación	400	8	47.331	18.932.400	3.155.400
	TESIS	Coordinación	128	2	50.747	6.495.616	1.082.600
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Derecho	Coordinación	480	7	28.468	19.245.509	2.277.400

Dependencia	Programa	Coordinaciones	Horas cátedras asignadas	Número de cohortes	Valor hora cátedra	Valor total del contrato	Honorario mensual aprox.
Escuela de idiomas	Lic. en lenguas extranjeras	Apoyo coord	300	0	24.901	10.469.663	1.245.000

De acuerdo con los informes de gestión presentados por la Dirección de regionalización a los semestres 2015-1 y 2015-2, se contrataron aproximadamente 10.000 horas de cátedra para todas las coordinaciones de pregrados regionalizados por un valor superior a los 270 millones de pesos. Este valor se debe al incremento de programas abiertos en las regiones, salidas de campo y múltiples actividades, lo que ha conllevado a contratar más personas que se hagan cargo de las coordinaciones de los programas. El nivel en el que se encuentre la cohorte podrá requerir mayor o menor inversión horaria, y esto se ve reflejado en el número de horas entregadas desde la Dirección, la cual debe hacer un monitoreo frecuente de esto y de las particularidades del programa en cuestión para así asignar de manera eficiente dichas horas. Surge entonces el interrogante: ¿Cuántas deberían ser las horas necesarias para llevar a cabo una buena labor de coordinación? En el 2015 la Dirección de Regionalización realizó varias simulaciones con el fin de determinar el mejor modelo para la asignación de horas a cada coordinación, dando como resultado la agrupación de varios factores a partir de las siguientes variables: Número de cohortes, número de estudiantes y número de sedes. Con base a este modelo es que a partir del 2015-1 se vienen asignando las horas de coordinación a cada unidad académica como se observó en la anterior tabla,

Cada unidad académica solicita ante la Dirección de Regionalización un número de horas para la coordinación de los programas académicos, esta solicitud es estudiada y

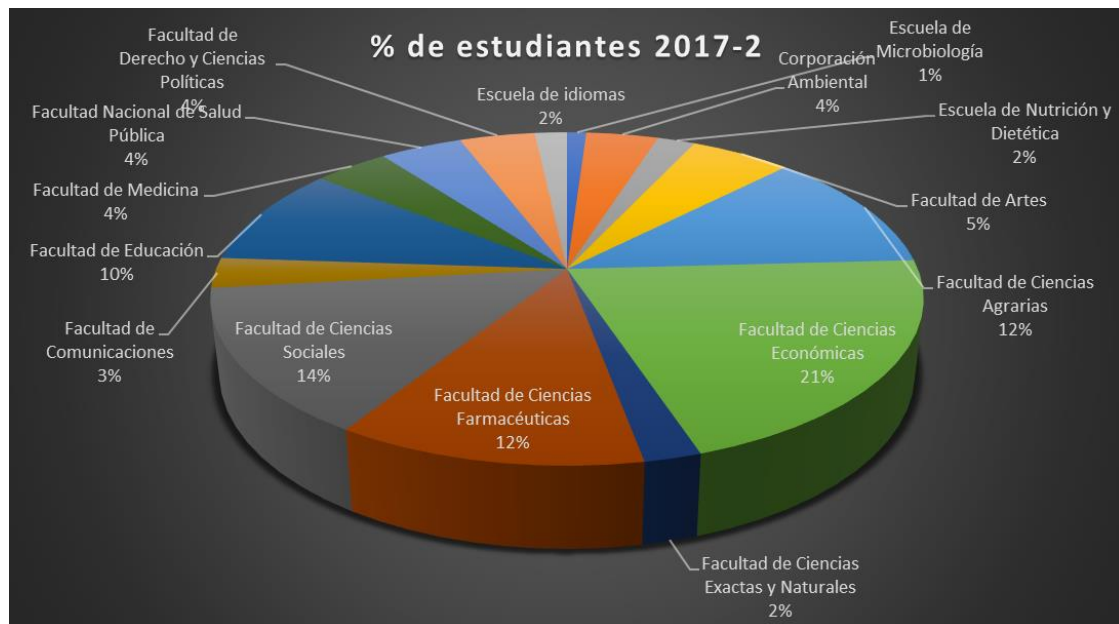
de acuerdo con el número de cohortes activas para ese semestre se les asignan las horas. Para el 2017-2 se asignaron 19.577 horas, las cuales se distribuyeron en todas las unidades académicas, como se visualiza en la gráfica 3. Las facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Farmacéuticas y Educación absorben el 57% de las horas asignadas, esto corresponde al alto número de programas que tienen en varias seccionales y sedes y por ende a la cantidad de coordinadores necesarios para todos los programas.



Gráfica 3. Porcentaje de horas cátedra asignadas

A través del aplicativo MARES de la universidad que administra gran parte de la información de los estudiantes, se pudo establecer el número de estudiantes que al 2017-2 están activos en los diferentes programas de regiones, y así establecer el porcentaje que le corresponde a cada programa. Siendo así, se puede observar en la gráfica 4, como Ciencias Económicas, Ciencias Farmacéuticas, Ciencias Sociales y

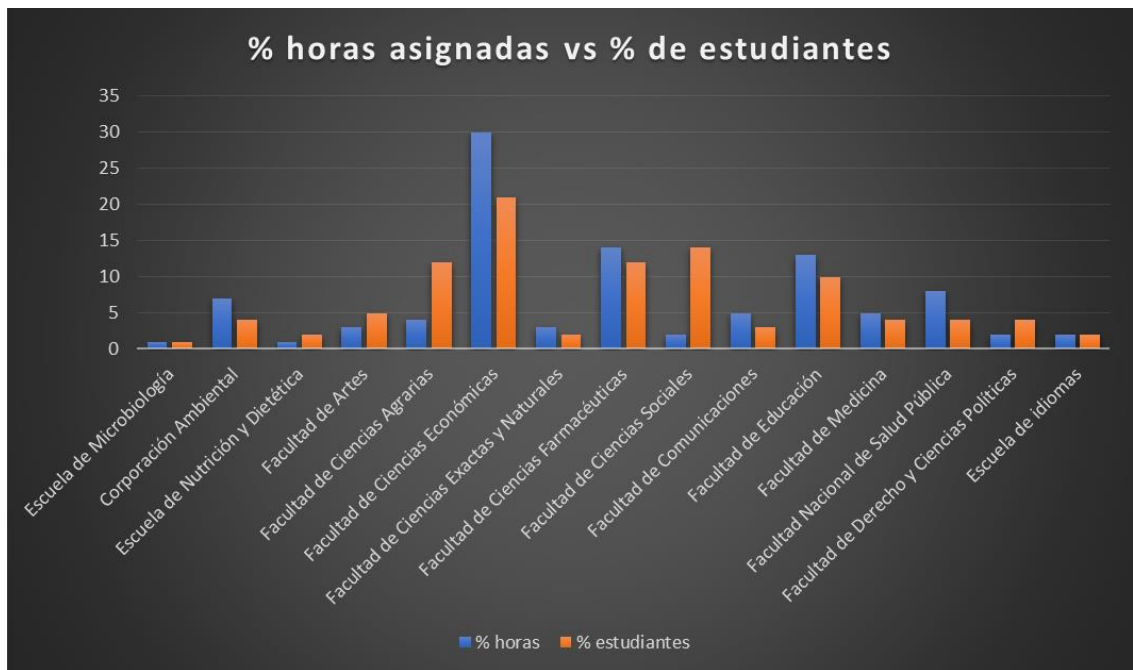
Ciencias Agrarias agrupan los mayores porcentajes de estudiantes, sumando un total de 59%, que en cierta medida son proporcionales a los porcentajes de horas asignadas a las coordinaciones de las mismas facultades, lo que muestra que en estos casos si hay cierta concordancia con las horas que se están asignando a las coordinaciones.



Gráfica 4. Porcentaje de estudiantes activos en regiones 2017-2

En la gráfica 5 se hizo una comparación de los porcentajes de horas asignadas vs porcentajes de estudiantes, allí se evidencia más fácilmente que son las mismas unidades académicas que determinan tanto la asignación de horas como el número de estudiantes que administran. Sin embargo, se debe destacar que en la gráfica donde se muestran los porcentajes de estudiantes, salen a relucir dos unidades, Ciencias Sociales y Ciencias Agrarias con unos 14% y 12% respectivamente, mientras que en la gráfica de asignación de horas solo alcanzaban el 2% y el 4% respectivamente, lo que implicaría que habrían muchos estudiantes para muy pocos coordinadores en estas dos facultades, esta información se consultó con la Dirección de Regionalización, y se pudo establecer que las diferencias radican en que para estas dos facultades solo se tenían

contratados desde la Dirección de Regionalización dos coordinadores para cada facultad, pero desde las mismas facultades ya se tenían contratadas otras personas que apoyaban la coordinación y por lo tanto estas personas no se ven reflejadas en las gráficas de asignación de horas.



Gráfica 5. Porcentaje de horas asignadas vs porcentaje de estudiantes

Actualmente de los 50 coordinadores y apoyos de coordinación hay 17 que además del contrato de cátedra que tienen por Regionalización, también cuentan con un contrato de ocasionalidad en su dependencia que no tiene nada que ver con la coordinación de programas regionalizados. Estos contratos ocasionales en su mayoría son de medio tiempo, lo que les deja otro medio tiempo para ejercer sus funciones de coordinación a través de los contratos de cátedra. Sin embargo, también se evidenció que hay 6 coordinadores que también cuentan con un contrato ocasional de tiempo completo que en teoría sería una dificultad para ejercer funciones de coordinación, ya que la ocasionalidad es de tiempo completo.

Los coordinadores que tienen algún tipo de ocasionalidad cuentan con un valor de hora diferente a aquellos coordinadores que solo cuentan con un contrato de cátedra, así se puede evidenciar en la siguiente tabla, se puede observar como 300 horas de un coordinador con ocasionalidad suma el 80% de un contrato de 600 de un coordinador que solo tiene contrato de cátedra, así pues, cumpliendo las mismas funciones, no se ve reflejado en una equidad salarial.

Tabla 7. Diferencias en promedios salariales

Diferencias en promedios salariales			
Tipos de contrato	Promedio horas asignadas	Promedio valor hora	Promedio valor contrato
Contratos de cátedra sin ocasionalidad en la UA	600	28.700	20.000.000
Contratos de cátedra con ocasionalidad en la UA	300	47.450	16.000.000

Caracterización y percepción del esquema contractual y administrativo

A través de una encuesta, (Anexo 1) se quiso evidenciar la percepción actual que tienen los coordinadores de los programas regionalizados de la figura contractual y administrativa que se está utilizando para la coordinación y de qué manera esta figura puede afectar el contrato psicológico entre las partes. En total son 52 coordinadores, de los cuales 34 respondieron la encuesta para un 65.3% y se pudo encontrar la siguiente información:



Gráfica 6. Tipos de profesionales en la coordinación

En la gráfica 6 se clasificaron todos los programas regionalizados en áreas de conocimiento para una mejor clasificación y como se puede ver en la muestra encuestada no existe un perfil definido para la contratación de los coordinadores de los programas regionalizados. La contratación está más bien dirigida a las competencias que exige el programa, Zabalza (2003) afirma que las competencias son el “conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad” (p.70), o el caso de Yániz Álvarez y Villardón Gallego (2006) que la definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada y la capacidad de movilizar y aplicar estos recursos en un entorno determinado, para producir un resultado definido” (p. 23). Por lo tanto, la selección de los profesionales obedece más bien a una afinidad de competencias analógicas a los programas que va a coordinar y en varios casos se evidencia que son egresados de los mismos programas que administran. Esto, no quiere decir que se trate

de una inadecuada selección de perfiles, solo nos indica que al momento de la selección de un coordinador de programa académico se da prioridad al conocimiento que éste tenga del programa que coordinará, teniendo en cuenta que dentro de la coordinación hay un alto contenido de asuntos académicos que en muchas ocasiones son propios de cada programa.



Gráfica 7. Coordinadores con posgrado

En la gráfica 7 se observa que de los encuestados el 50% tiene título de maestría, que generalmente está asociado en la misma línea del pregrado y que sin ningún título de posgrado están el 21%, teniendo en cuenta que de este porcentaje varios ya están culminando su posgrado.

En la gráfica anterior solo el 50% de los coordinadores de programas regionalizados cuenta con maestría y el 20% con especialización, se observa además que los posgraduados encontrados son de diferente índole, más orientados a la profundización del pregrado. El nivel de posgrado está llamado a cumplir un papel de suma relevancia

en la formación de los profesionales de alta calificación (Guadilla, 1996). La formación de graduados de pregrado ya no puede ser la finalización de la academia para los profesionales, en el posgrado se dan las condiciones para problematizar la realidad y generar respuestas innovadoras (De Wilhelm, 2001). Sin embargo, no resulta claro en qué medida la explosión de la formación de posgrado responde a un aumento de necesidades reales, o es simplemente una transferencia de responsabilidades del terreno de las empresas al sector público, ya que, según Fernández Enguita (1992), se ha desviado la impartición teórica de las supuestas habilidades que el alumno/trabajador debe adquirir dentro de una relación contractual a las universidades y otros centros colaboradores. Así lo asimila la Dirección de Regionalización, aunque no sea requisito un perfil profesional específico, como se mencionaba antes, son las unidades académicas las que definen el perfil profesional, sin embargo, se destaca, que estos perfiles son más orientados al conocimiento mismo que puedan tener los coordinadores de los programas que coordinarán.



Gráfica 8. Dedicación a la coordinación

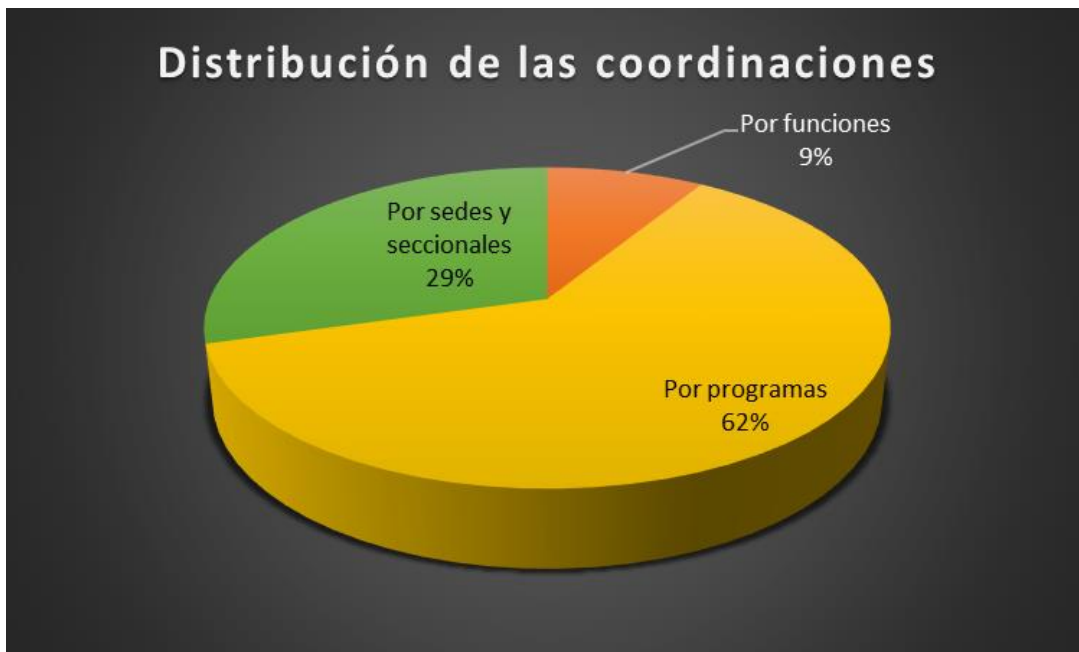
En la gráfica 8. Dedicación de tiempo a la coordinación, se observan porcentajes repartidos, un 38% para tiempo completo y un 47% para medio tiempo, esto puede deberse a que varios coordinadores tienen ocasionalidad de medio tiempo con su dependencia, lo que solo les deja medio tiempo para la coordinación. También se debe tener en cuenta que la figura contractual de cátedra que actualmente se está utilizando, al no tener una dedicación exclusiva ni explícita, permite flexibilidades al momento de la dedicación a la coordinación, así, por ejemplo, si a un coordinador se le pagan 600 horas, esto no garantiza una dedicación de tiempo completo, ya que contractualmente no queda plasmado en el contrato que se firma.



Gráfica 9. Tiempo en la coordinación

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Es así

como en la gráfica 9 se detalla el tiempo que llevan los encuestados en funciones de coordinación, siendo así; porcentaje relevantes, más de 3 años con un 44% y menos de 1 año 26%, lo que evidencia equipos de trabajo relativamente nuevos y que pueden denotar que no hay una continuidad extensa si se tiene en cuenta que los programas en promedio ya llevan más de 10 años en funcionamiento. Esta poca continuidad puede obedecer a las insatisfacciones que presentan las personas en el cargo de coordinación de pregrados, por la inestabilidad laboral e inequidad, así como afirma Robbins en el apartado anterior.



Gráfica 10. Distribución de las coordinaciones

También se indagó sobre cómo estaban distribuidas las coordinaciones que, aunque no es competencia de la Dirección de Regionalización, si afecta las programaciones y disposiciones administrativas. Siendo así, se destaca en la gráfica 10 porcentajes del 62% de coordinaciones para programas y 29% coordinaciones para seccionales y sedes, esto debe obedecer más a las características particulares de cada programa. Cuando la

unidad académica solo tiene un programa, obviamente su coordinación se dará por seccionales y sedes.



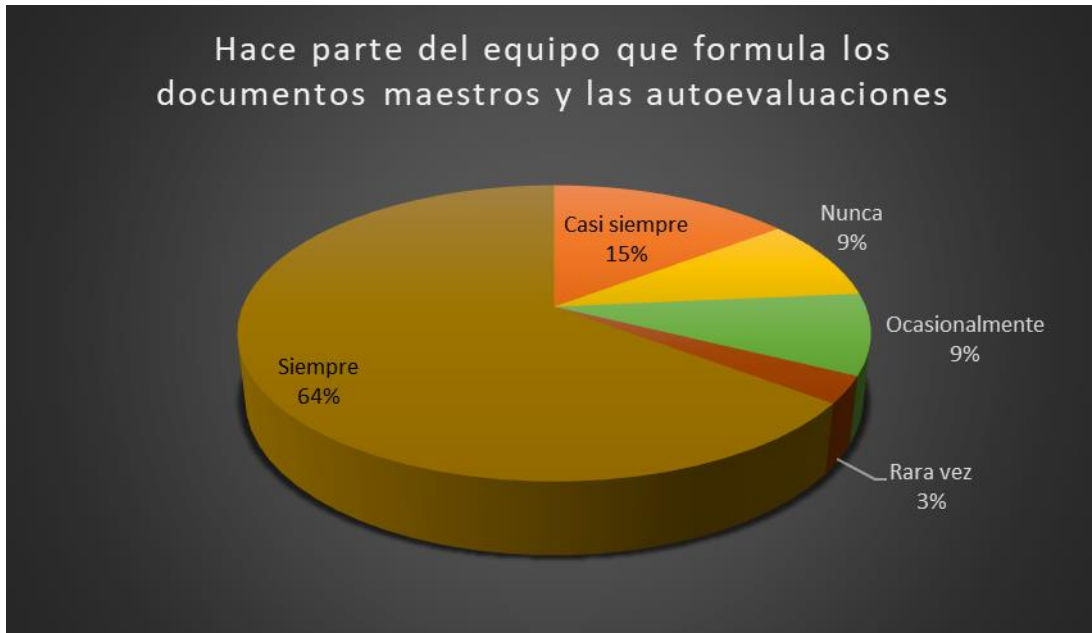
Gráfica 11. Funciones de la coordinación

En la gráfica 11 se observa que todavía no hay un 100% de conocimiento claro de las funciones de la coordinación, ya que un 15% de coordinadores solo conoce algo de las funciones o todavía presenta vacíos. Es fundamental que desde la Dirección de Regionalización se oriente sobre la demarcación de las funciones de la coordinación, porque esto dará una administración más acertada con eficacia y eficiencia y así poder cumplir con todos los objetivos propuestos.



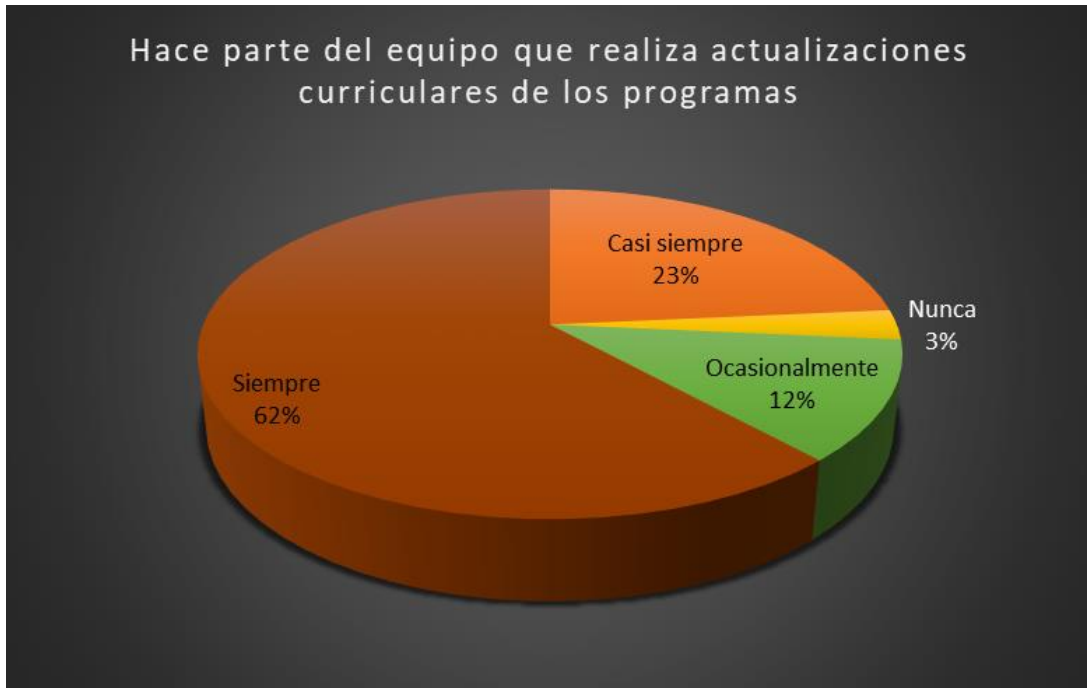
Gráfica 12. Funciones documentadas de la coordinación

La Dirección de Regionalización no ha documentado las funciones de la coordinación de los programas regionalizados, sin embargo, y como se detalla en la gráfica 12, el 41% de las unidades académicas ya lo han hecho, es necesario empezar a concertar estas funciones entre la Dirección de Regionalización y las unidades académicas y así determinar una sola dirección.



Gráfica 13. Equipo de formulación de documentos maestros y autoevaluaciones

Hacer parte del equipo que formula los documentos maestros y las autoevaluaciones está incluido en las funciones de algunos coordinadores, así se evidencia en la gráfica 13 con un 64%. Ésta es una actividad muy importante, ya que de ello depende que se pueda seguir ofreciendo el programa en las regiones y aunque solo se realiza cada 7 años, su elaboración puede durar hasta 6 meses, el apoyo de la Dirección de Regionalización es muy importante y así lo ha demostrado en la consecución de recursos para la elaboración de estos documentos.



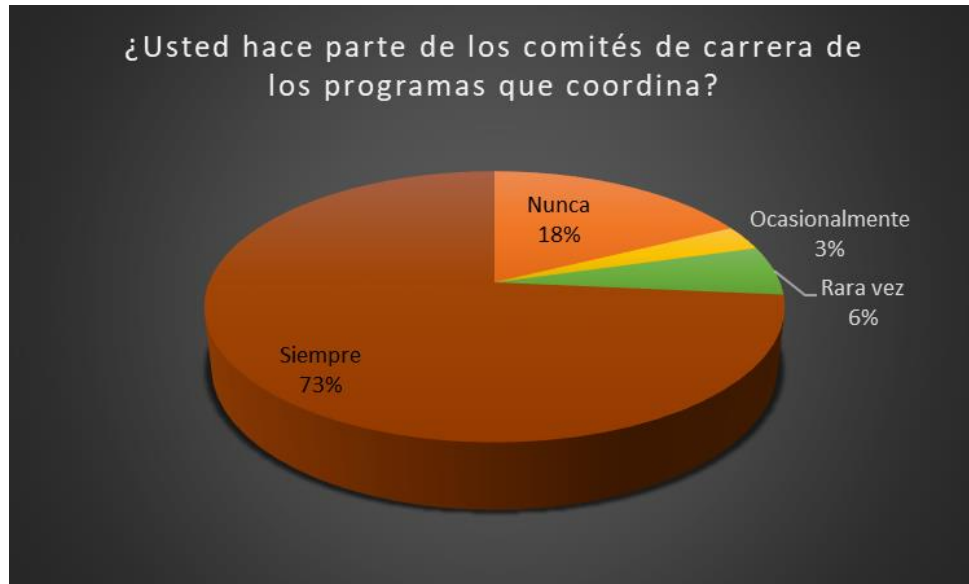
Gráfica 14. Equipo de actualización de currículos

La gráfica 14, se refiere a la actualización de los currículos de programas donde el aporte de los coordinadores ha sido indispensable, porque son ellos los que conocen más a profundidad las necesidades, fortalezas y oportunidades que tiene cada programa y en cada región. Es importante definir hasta qué punto llega la responsabilidad de los coordinadores, ya que muchas veces estas obligaciones recaen en su totalidad sobre los coordinadores. El acompañamiento por parte de la Dirección de Regionalización y la Vicerrectoría de docencia es fundamental para la realización de las actualizaciones curriculares, en lo que tiene que ver con los protocolos, requerimientos y alcances del documento.



Gráfica 15. Difusión de los programas académicos

En varias unidades académicas la coordinación de los pregrados regionalizados también es la responsable de la difusión de los programas en las regiones, así se observa en a la gráfica 15 con un 67%, generalmente esta difusión también se aprovecha para buscar organizaciones que puedan recibir practicantes y salidas de campo que también son fundamentales para los estudiantes. En ocasiones las seccionales y sedes también aportan personal para la difusión de los programas en los colegios fechas antes de los exámenes de admisión. Todavía no está claro si la difusión de los programas hace parte de las funciones de la coordinación de los programas académicos, esto se deberá definir concertadamente con la Dirección de Regionalización.



Gráfica 16. Comités de carrera

Los comités de carrera o también llamados comités de pregrados son un grupo de personas encargadas de debatir las solicitudes tanto académicas como administrativas que tengan que ver con estudiantes y docentes y con su aprobación o visto bueno estas solicitudes son enviadas al consejo de facultad o al comité de asuntos estudiantiles, según sea el caso. En la gráfica 16 se pregunta si las personas que cumplen funciones de coordinación hacen parte de los comités de carrera, en donde se puede apreciar que el 73% siempre asiste a este comité, lo que no queda claro es si tienen voz y voto, sin embargo, esa persona hará las recomendaciones necesarias, ya que conoce de primera mano la dinámica de los pregrados que coordina.



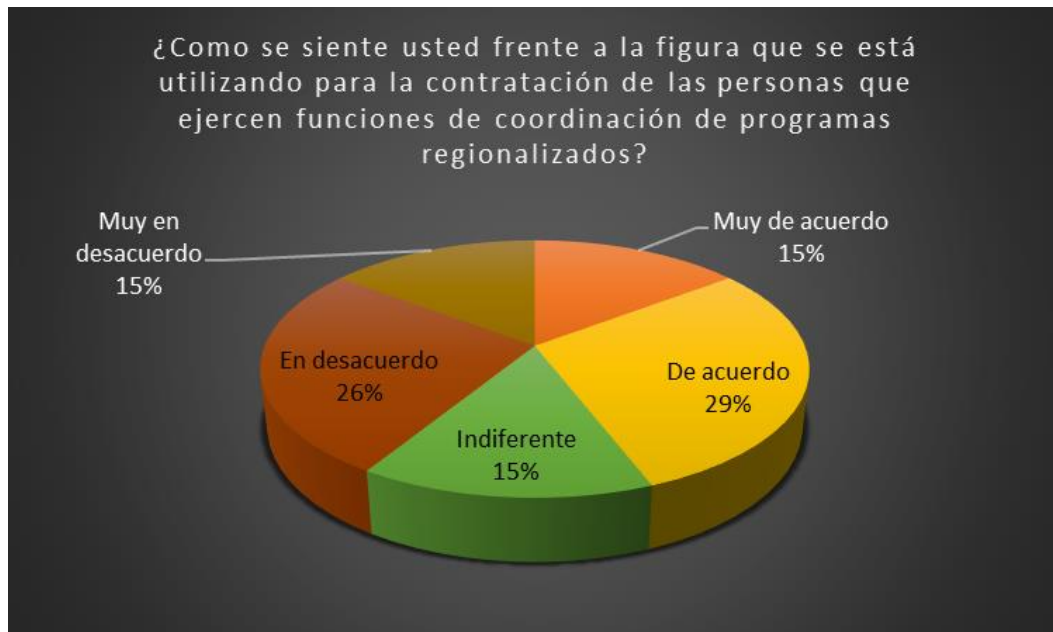
Gráfica 17. Plan de estudios con salidas de campo

No todos los programas regionalizados cuentan en su currículum con salidas de campo, esto dependerá de la estructura y perfil que se le quiere dar al estudiante y egresado, sin embargo, cuando se les pregunta a los coordinadores sobre este tema, ellos aducen que sus programas si cuentan con salidas de campo y esto se evidencia con un 94% en la gráfica 17, lo que significa que aparte de programar todos los cursos en cada semestre, la coordinación estará encargada de programar las salidas de campo y esto incluye gestionar los recursos necesarios ante la Dirección de Regionalización.



Gráfica 18. Tiempo adicional para trabajo de grado o práctica profesional

En la Universidad de Antioquia todos sus programas tienen dentro de sus cursos obligatorios para optar al título de pregrado, el trabajo de grado o la práctica profesional, generalmente para ser cursado en los últimos semestres, sin embargo, se ha evidenciado en muchos estudiantes que estos cursos no son completados en el tiempo que estipula la universidad lo que origina una carga administrativa adicional para los coordinadores en reprogramación de cursos, contratación de docentes y otros procesos académico-administrativos que no son tenidos en cuenta en las estadísticas, ya que estos cursos reprogramados ya no hacen parte de los semestres activos de los estudiantes. En la gráfica 18 se puede observar que en promedio el 82% se gasta un semestre adicional y que el 15% se toman dos semestres adicionales para terminar su trabajo de grado o práctica profesional.



Gráfica 19. Percepción frente a la figura contractual actual

Actualmente la figura que se está utilizando para la contratación de personas que ejercen funciones de coordinación de programas regionalizados es el contrato de cátedra, el cual consiste en un contrato a término fijo y establecido por horas. Se preguntó a los coordinadores cómo se sentían frente a esta figura contractual. En la gráfica 19 se puede ver que el 15% está muy en desacuerdo, el 26% en desacuerdo, el 29% de acuerdo y el 15% muy de acuerdo. Las respuestas están muy divididas, contrario a lo que se esperaba, estas respuestas pueden radicar en que para algunos coordinadores esta modalidad de contratación les permite tener otros contratos de ocasionalidad en su dependencia o incluso en otra institución con esta misma figura de cátedra.



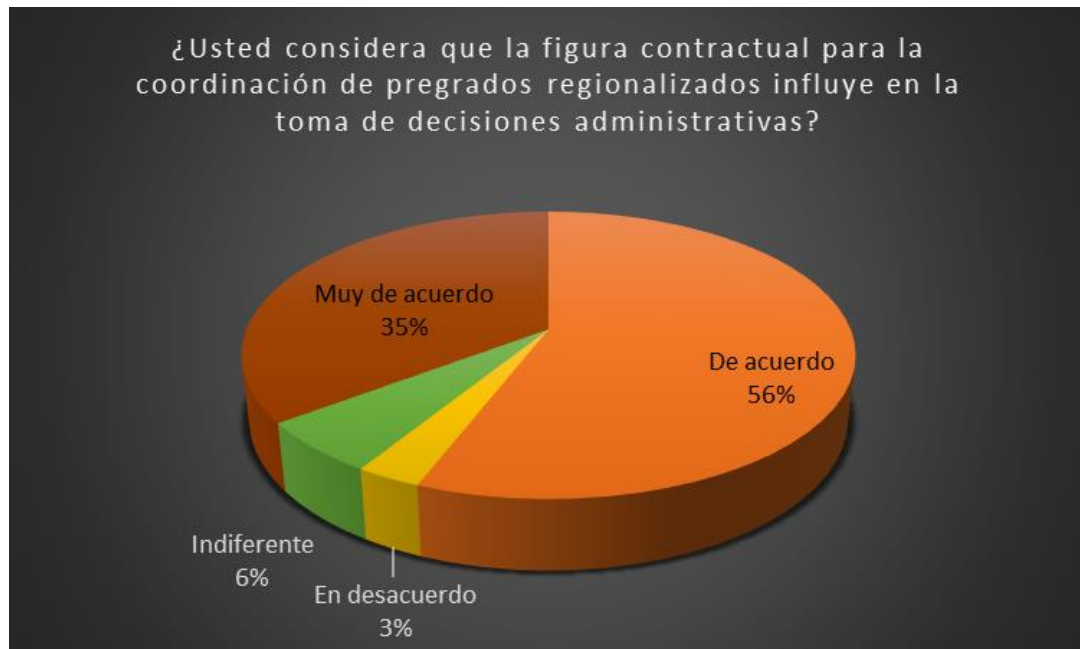
Gráfica 20. Nivel de satisfacción frente al salario

En la figura 20 se pregunta cuál es el nivel de satisfacción frente al salario que devenga. El 74% afirma que está entre satisfecho y muy satisfecho y el 26% afirma que se encuentra poco satisfecho o insatisfecho con su salario. Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde intervienen el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo (Martín, 2008). También se encuentran respuestas divididas, esto puede ser debido a que los contratos de cátedra están categorizados y esto lo perciben algunos coordinadores como inequidad, ya que teniendo las mismas funciones que los demás devengan menos salario.



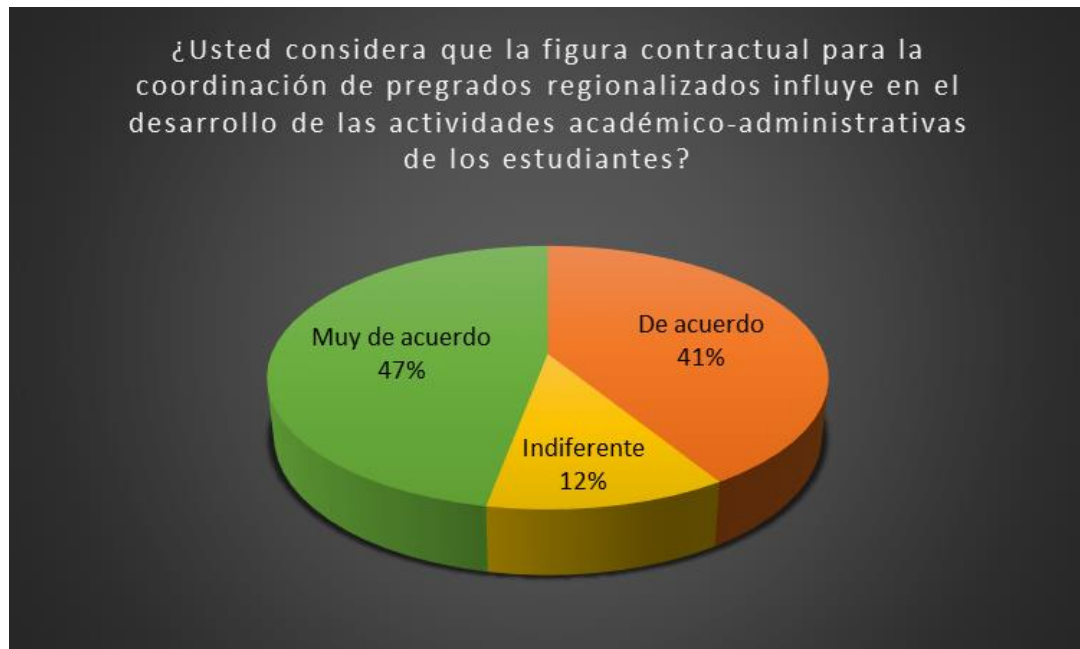
Gráfica 21. Figura contractual y la estabilidad laboral

La estabilidad laboral siempre será un ítem importante al momento de hablar de una figura contractual, actualmente las coordinaciones están bajo la figura de cátedra y este tipo de contratación no ofrece garantías de estabilidad laboral, pero se quiso preguntar a los encuestados que opinaban sobre esto y en la gráfica 21 expresan que el 44% está en desacuerdo, el 18% en muy desacuerdo y de acuerdo el 20%, lo que refleja que los encuestados en su mayoría están conscientes de lo que implica la cátedra como figura contractual para la coordinación de los pregrados regionalizados.



Gráfica 22. La figura contractual influye o no en las decisiones administrativas

Se quería saber si la cátedra podría afectar de alguna manera las decisiones administrativas y se observa en la gráfica 22 que el 56% está de acuerdo, el 35% está muy de acuerdo y solo el 3% está en desacuerdo. La mayoría de los encuestados cree que los contratos de cátedra afectan la toma de decisiones administrativas, por ejemplo, la incapacidad de que en algunos comités de carrera no tengan voto, o no poder participar activamente de proyectos de extensión que puedan redundar en beneficios para los programas académicos, tener problemas para tomar decisiones al inicio de cada semestre en el caso de que el contrato de cátedra no esté formalizado, entre otras.



Gráfica 23. La figura contractual influye o no en las actividades de los estudiantes

También se quería conocer la percepción de los encuestados sobre la afectación que podría darse desde la figura contractual en las actividades académicas de los estudiantes y la gráfica 23 arrojó el siguiente resultado: Muy de acuerdo 47%, de acuerdo 41% e indiferentes el 12%, dejando entrever su empatía por los estudiantes que se pueden ver afectados, ya que los contratos de cátedra pueden presentar dificultades dejando a los coordinadores sin contrato y esto a su vez deja a los estudiantes sin acompañamiento en los primeros días del semestre causando traumatismo en temporadas de matrículas y ajustes de matrículas.

A través de la encuesta que se realizó se pretendía conocer la percepción que tienen las personas que actualmente tienen las funciones de coordinación de los programas regionalizados de la forma como se está llevando la figura contractual, conocer su grado de aceptabilidad y satisfacción frente a temas que son de índole administrativo y académico.

El contrato psicológico y el contrato laboral

En la encuesta también se incluyeron preguntas direccionadas a establecer el estado del contrato psicológico, que como Guest lo menciona, la evaluación del estado del contrato psicológico debe suponer un salto cualitativo en la investigación del contrato psicológico convirtiéndola en más explicativa que descriptiva, haciendo posible la predicción de diversas variables actitudinales, comportamentales y referidas a la salud de los empleados. Se tuvieron en cuenta las tres principales variables del estado del contrato psicológico, el cumplimiento, la confianza y la justicia, a partir de estas variables se dispusieron algunas preguntas que arrojaron los siguientes resultados.



Gráfica 24. La Universidad le ha cumplido con lo que le había prometido

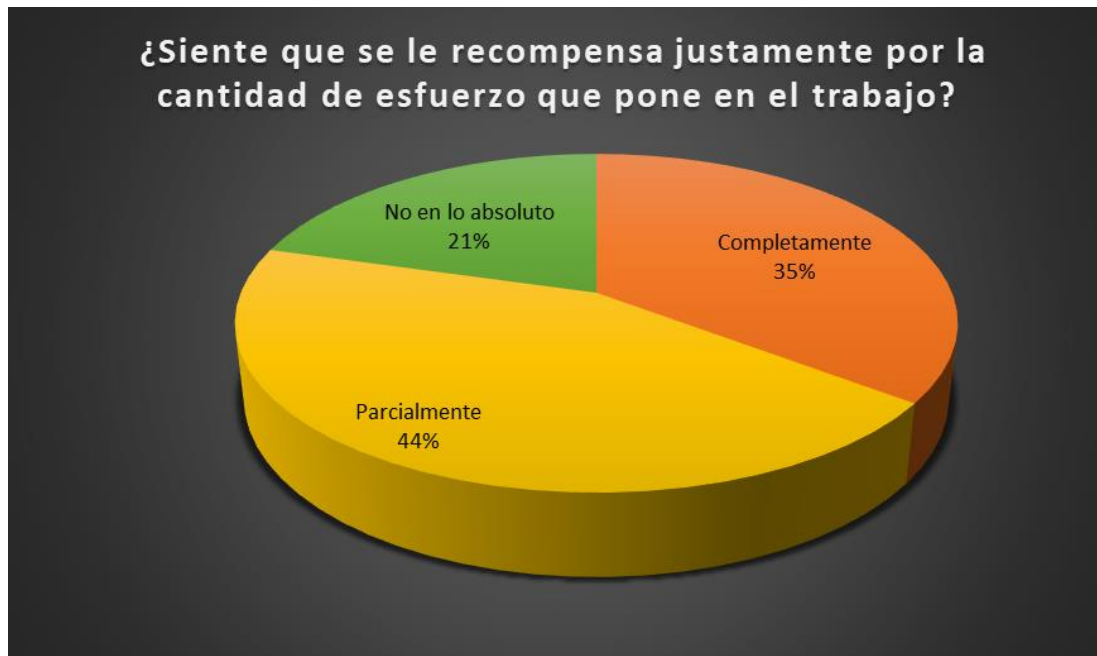
En la pregunta, si la Universidad ha cumplido con lo que había prometido, los encuestados respondieron que completamente estaban de acuerdo un 73%, parcialmente un 15% y que no se han cumplido lo prometido en un 12%. Este resultado obedece a que la Universidad en sus limitaciones ha tratado de cumplir con lo que se

ha comprometido, dejando muy claro que puede hacer y que no puede hacer para no crear falsas expectativas en sus colaboradores, sin embargo, se debe aclarar que no siempre lo que piden los colaboradores está representado en dinero, sino en otras atenciones que también son muy importantes como, el bienestar laboral, capacitaciones, la motivación, incluso la salud psicológica. Así mismo lo manifiesta Gracia et al (2006) “La principal implicación práctica que se desprende de nuestro trabajo es que las organizaciones o sus representantes (directivos, mandos...) deben estar atentas a las promesas que sus empleados perciben, porque implícita o explícitamente se les ha manifestado, al cumplimiento de las mismas, y a las percepciones por parte de los empleados de que la organización está siendo justa con ellos y de que pueden confiar en que cumplirá sus promesas en un futuro, dado que todos estos factores parecen guardar cierta relación con la salud psicológica de los empleados” (p.262)



Gráfica 25. La Universidad tiene en cuenta sus intereses

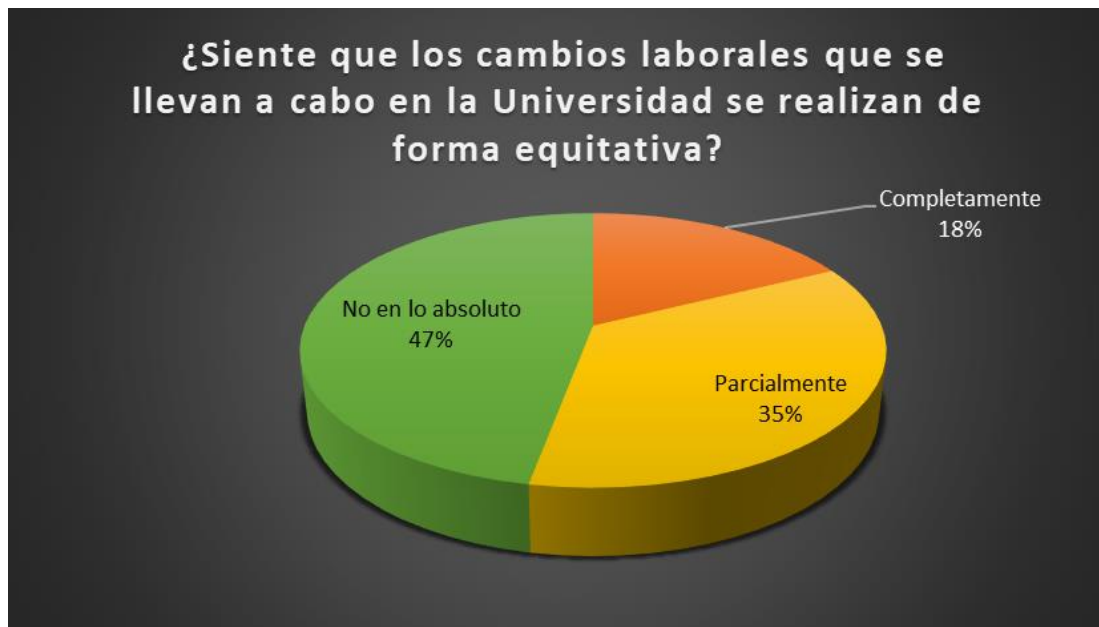
El tema de la confianza también se quiso cuestionar, en la pregunta, confía en que la Universidad tenga en cuenta sus intereses, se evidencia en la gráfica 25 que un 44% de los encuestados cree completamente que la Universidad atenderá sus necesidades, en otras palabras, que confía en la Universidad, a pesar de las dificultades contractuales que pueda tener. Es importante mencionar que el compromiso de la Universidad con los intereses de los coordinadores es relevante para afianzar el contrato psicológico, ya que es la contrapartida, que todo empleado espera de su empleador, todo se basa sobre la confianza. Esto es corroborado por (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002) en cuanto más alta es la confianza entre empleador y empleado, más fuerte es el contrato psicológico y por ende es mayor la satisfacción del empleado que se verá reflejado en su actitud y comportamiento tanto en su vida personal como laboral. No obstante, todavía falta mejorar la confianza que se tiene frente a las decisiones que toma la Universidad, ya que estas decisiones afectan directamente la confianza organizacional; esto coincide con lo afirmado por Topa, Palací y Morales (2004) “Ello pone de relieve nuevamente que el incumplimiento percibido de las promesas no tiene sólo consecuencias perniciosas directas, tales como un descenso en la identificación con la organización o en la obligación percibida de continuar perteneciendo a ella, sino que afecta en forma primera y muy significativa a la creencia de los participantes en las buenas intenciones de su organización y en la medida en que ésta es digna de confianza”. (p.43)



Gráfica 26. Se le recompensa justamente por la cantidad de esfuerzo que pone en el trabajo

En la gráfica 26, se pregunta sobre la justicia cuando se recompensa el esfuerzo que se pone en el trabajo, se evidencia porcentajes muy divididos, donde el mayor porcentaje corresponde a la respuesta “parcialmente” por lo que se infiere una incomodidad de los coordinadores frente a la recompensa por sus esfuerzos, se puede entender como los esfuerzos más altos que la misma recompensa o la misma figura contractual, por lo tanto lo manifiestan con un grado de injusticia al momento de compararse con los demás servidores públicos. Esto también puede afectar el contrato psicológico, ya que la justicia es inherente como compromiso de las partes, interpretado como un mutualismo laboral. Así mismo lo piensa Farth, Organ y Podsakolf (1990) la percepción de justicia organizacional por parte de los/as empleados/as influye en las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional igualmente Organ (1988) señala que, a cambio de ser tratados justamente, se cree que los empleados se comprometerían. Esto es consistente con la teoría de intercambio social y su enunciado principal de reciprocidad, los empleados que perciben que se les trata justamente y que encuentran que los

procedimientos y recompensas se distribuyen justamente, de acuerdo con las aportaciones que hacen éstos, demuestran una tendencia mayor a manifestar su compromiso.



Gráfica 27. Los cambios laborales que se llevan a cabo en la Universidad se realizan de forma equitativa

En la gráfica 27, se refleja incomodidad por parte de los encuestados al responder con un 47% refiriéndose a que no sienten en lo absoluto que la Universidad haga cambios laborales de forma equitativa, esto se puede interpretar como un inconformismo con la figura contractual que se está utilizando actualmente para la coordinación de los pregrados y por lo tanto un mensaje de inequidad e injusticia. La Universidad todavía no le da la relevancia que se merece a la coordinación de los programas, poniendo en riesgo el estado del contrato psicológico, así mismo lo piensa Topa, Palací y Morales (2004). Nuevamente aparece con claridad la importancia del impacto que la ruptura percibida del contrato ejerce sobre la confianza organizacional y el que ésta a su vez

manifiesta sobre las dimensiones afectiva y normativa del compromiso y sobre la lealtad.

De acuerdo con la gráfica 21 de la encuesta en donde se pregunta si la figura contractual actual proporciona estabilidad laboral, teniendo en cuenta que la estabilidad laboral es un componente importante dentro del contrato psicológico, ya que sustenta gran parte de los compromisos a los que el empleado se compromete, por lo cual se evidencia que la figura contractual utilizada si afecta el contrato psicológico, porque no permite una relación abierta e indefinida y de cierta manera se ven excluidos al momento de compararse con los empleados vinculados a la Universidad. Sin embargo, en forma general se admiten varios aspectos que pueden considerarse como fundamentos de un contrato psicológico, tales como, una expectativa laboral por las dos partes, las capacitaciones e inducciones orientadas a mejorar los procesos administrativos. El compromiso es uno de los factores primordiales que se evidencia en la encuesta y se ve demostrado cuando los procesos administrativos satisfacen a los estudiantes y docentes, sin dejar de mencionar que el compromiso de la Universidad es un poco más débil y esto se deslumbra en las limitaciones a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, algunos autores piensan que la estabilidad laboral no es necesariamente un motivo de confrontación entre las partes y que por lo tanto no se refleja directamente en el contrato psicológico, así lo concluyó (Solanes y Zaragoza 2010) “el hecho de poseer un contrato indefinido no es el factor determinante de la relación de reciprocidad entre organización y el empleado”. (p.73). Esto mismo no piensa Guest (1988) establece que influyen en gran medida en las conductas de absentismo, ausentismo y en la intención de abandonar la organización. Además, Guest y Conway (1997) hallaron que si el contrato psicológico se origina como consecuencia de unas prácticas de recursos humanos adecuadas donde prima el compañerismo y la implicación, los empleados mostrarán una elevada motivación y satisfacción laboral acompañado de una baja intención de abandonar la organización.

A través del diagnóstico se ha podido establecer la tipología del contrato psicológico que actualmente se evidencia entre la coordinación de los programas y la Universidad, un contrato psicológico de tipo transaccional de corto plazo, este tipo de contrato se caracteriza por la alta rotación del personal, poca integración, el compromiso se ve afectado, los coordinadores están limitados en la participación y toma de decisiones y muchas veces solo se trata de una relación llanamente económica donde la Universidad no se ve comprometida con el futuro de los coordinadores, esto podría cambiar si se ajustara la contratación, y así se podría configurar un desplazamiento hacia un contrato psicológico equilibrado donde tanto la Universidad como los coordinadores apuntan hacia una misma dirección.

A partir de la entrevista que se realizó en la Dirección de Regionalización se pudo definir algunas variables del contrato psicológico entre coordinadores de programas regionalizados y la Universidad es necesario establecer cuáles son esos compromisos adquiridos que se enuncian a continuación:

Desde la Universidad

- Flexibilidad en el horario laboral
- Un puesto de trabajo digno
- Expectativas vinculantes

Desde el Coordinador(a)

- Cumplimiento de la jornada laboral
- Horarios extendidos de trabajo
- Trabajo en algunos días festivos
- Realizar actividades que no están determinadas como funciones propias del cargo

La figura del contrato de cátedra fue creado para la docencia y así está estipulado en el estatuto profesoral, donde su objetivo es muy claro, impartir horas de docencia a un grupo de estudiantes y aunque esto lo vincula de alguna manera a la Universidad, sus características contractuales están definidas solo para la docencia, sin embargo, se puede establecer que a pesar de que se esté utilizando esta figura de cátedra para contratar los coordinadores de programas regionalizados, se puede evidenciar que el contrato psicológico está vigente, no en las mejores condiciones pero por lo menos existen algunos compromisos adquiridos por la Universidad y los coordinadores.

El alto crecimiento que ha tenido la educación superior pública ha vuelto más difícil la gestión, los recursos se vuelven más limitados y desde el gobierno central se exige más cobertura, no obstante la incursión en las regiones supone un reto que la Universidad de Antioquia asumió hace más de 20 años y es a través de un equipo humano tanto administrativo como académico con él que se le ha dado un giro a la educación superior en las regiones, a tal punto que hoy en día la Universidad de Antioquia es un referente para otras instituciones de educación superior.

6. Plan de acción

La encuesta que se realizó a 34 coordinadores de programas regionalizados dejó entre ver algunas necesidades y limitaciones que de una u otra manera afectan el contrato psicológico, por este motivo, es importante que en este documento se trate de dar unas opciones de viabilidad a través de estrategias de acción.

A continuación, se desarrolla el plan de acción para las diferentes necesidades u/o limitaciones que se encontraron en la encuesta.

La Dirección de Regionalización no tiene diseñado un perfil profesional para la coordinación de los programas de pregrados regionalizados, a partir de este documento se quiere dejar sentadas las bases para el estudio posterior del perfil profesional ideal para este cargo, a esto se le puede sumar las capacitaciones y documentos orientadores para las coordinaciones ya existentes. La experiencia recopilada durante muchos años de coordinación son el mejor insumo para desarrollar dichas capacitaciones, sumado a esto, es indispensable elaborar el manual de funciones de la coordinación de pregrados que permitan visibilizar el quehacer diario de la coordinación y permita aunar esfuerzos en actividades propias de este cargo con más eficacia y eficiencia, aprovechando mejor los recursos disponibles.

La actual figura contractual puede ser uno de los factores que influyen en la alta rotación de coordinadores, esta figura supone inestabilidad laboral, lo cual puede injerir al momento de que se presentasen otras opciones laborales, se recomienda estudiar las propuestas contractuales que más adelante se describen en este documento. También se debe destacar que hay coordinaciones muy duraderas, lo cual puede deberse al clima organizacional que se vive el interior de cada dependencia.

La elaboración de los documentos maestros y las autoevaluaciones son fundamentales para el buen desarrollo de los programas regionalizados, y la coordinación debe hacer parte del equipo de trabajo que lo diseña, sin embargo, no toda la responsabilidad debe recaer en las coordinaciones, lo ideal es que se creen grupos interdisciplinarios que abarquen todos los actores y temas importantes en la fundamentación de estos dos documentos. Adicionalmente, la Dirección de Regionalización puede apoyar con recursos económicos para la contratación de profesionales que fortalezcan estos documentos. Lo mismo ocurre con la actualización de los currículos de programas, esta responsabilidad debe ser compartida entre varias disciplinas y actores de cada dependencia, que hagan un estudio minucioso de las necesidades y oportunidades de cada programa en el contexto de cada región.

Los comités de carrera son los colectivos encargados de atender las solicitudes de estudiantes y profesores; así mismo recomendar a los Consejos de Facultad las mejores soluciones para manejar adecuadamente los programas regionalizados. Son los coordinadores los llamados a hacer parte de estos comités, a tener voz y voto, ya que ellos conocen de primera mano las dinámicas de los programas en las regiones.

De acuerdo con la encuesta, un alto porcentaje de estudiantes se están tomando un semestre adicional para entregar su trabajo de grado, ante esta situación lo ideal es revisar la estructura del plan de estudios e identificar si la carga académica está afectando la entrega del trabajo de grado. Lo conveniente es que el trabajo de grado no se diseñe, elabore y evalúe en un solo semestre, sino que al contrario sea un trabajo gradual que esté plasmado en varios semestres, de forma tal que cuando el estudiante este cursando el último semestre, ya esté en la fase final del trabajo de grado.

Frente a la afectación que puede generarse por la figura contractual que se esté utilizando para la coordinación, la encuesta arrojó resultados muy dicentes, como se observa en la gráfica 22, donde el 91% de los encuestados piensan que la figura

contractual influye en las decisiones administrativas que dependen del cargo. Se debe buscar la mejor figura contractual que le permita a la coordinación de programas ejercer plenamente sus funciones tanto académicos como administrativos y que a la vez garantice bienestar laboral a las personas encargadas de la coordinación e igualmente no afecte las actividades académico-administrativas de los estudiantes.

Después de haber descrito todas las figuras contractuales con las que cuenta la Universidad se puede destacar que no todas las figuras son procedentes para ser utilizadas para la coordinación de los programas académicos regionalizados. La carrera administrativa y la provisionalidad solo se pueden adjudicar por concurso de méritos, sin dejar de mencionar que para estas plazas solo pueden ser convocados los mismos empleados de carrera administrativa. La temporalidad o temporal es una figura administrativa que puede ser utilizada en cualquier categoría, desde técnico hasta profesional con posgrado, no necesita de concurso de méritos, sin embargo, el Acuerdo Superior 323 del 29 de agosto de 2006 la Universidad de Antioquia solo se puede disponer de 500 plazas, las cuales ya se encuentran ocupadas, si la Dirección de Regionalización quiere solicitar la creación de más plazas, debe presentar un proyecto al Consejo Superior justificando la importancia de la creación de estas plazas, para lo cual este documento puede ser aporte con la información que aquí se encuentra. Las figuras de docencia (vinculado, ocasional y cátedra) no serían ideales para la coordinación, ya que sus principios están constituidos para otro fin, la docencia y no sería una contratación vinculante con la Universidad lo que supondría desventajas laborales para las personas que ejercen la coordinación de programas regionalizados. A no ser que la Universidad a través de mejoras en los contratos pueda garantizar igualdad laboral.

Otra figura contractual como la prestación de servicios tampoco sería la ideal, ya que esta figura está diseñada para desarrollar actividades que nada tienen que ver con los ejes misionales de la Universidad y no se contaría con ningún vínculo con la

Universidad, lo que no facilitaría el acceso a los sistemas informáticos y así sería imposible gestionar los procesos administrativos, lo mismo sucede cuando se realizan contratos a través de la CIS, porque sería tercerizar un proceso misional de la universidad y esto supone una total desvinculación de los sistemas informáticos de la Universidad.

Se indagó en otra universidad del orden público, la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, sobre el tipo de contratación utilizada en la administración de sus programas de pregrado, allí se evidenció que para la coordinación de los programas se tiene una figura administrativa profesional vinculada a la Universidad, denominada Profesional universitario 2, que en algunos casos son de libre nombramiento y remoción y otros en carrera administrativa, para los apoyos administrativos se utilizan figuras contractuales de la CIS.

¿Entonces qué figura utilizar?

Como ya se había mencionado antes, el empleo temporal es la figura que a juicio del autor es la apropiada para la contratación de los coordinadores de programas regionalizados, sin embargo, la falta de plazas y el difícil acceso a plazas nuevas dificulta la utilización de esta figura. Se debe destacar que, la Dirección de Regionalización está desarrollando un proyecto enmarcado en el Plan de Desarrollo 2017-2027 en el cual se quiere presentar al Consejo Superior la propuesta de creación de nuevas plazas para la coordinación de los programas regionalizados ajustándose a la importancia que se le debe dar a la administración y gestión académica de los programas y así garantizar el normal desarrollo de las actividades estudiantiles. Entonces ¿qué figura se debe utilizar en el corto y mediano plazo para suplir estas necesidades administrativas? Actualmente se viene utilizando la figura de contrato de cátedra que bien o mal ha podido sustentar las necesidades que tiene la Dirección de Regionalización en la administración de los programas regionalizados, y de acuerdo a

los resultados obtenidos en la encuesta que se revisó previamente en este documento, es la figura de contrato de cátedra la que se debería seguir utilizando, obviamente con algunas condiciones y restricciones que garanticen la igualdad de condiciones laborales para todos los coordinadores, siempre y cuando se establezcan claramente las funciones de la coordinación de programas regionalizados.

¿Cómo estandarizar el contrato de cátedra?

Actualmente los contratos de cátedra utilizados para la coordinación de los programas regionalizados tienen unas remuneraciones muy disparejas desde los 21.000 pesos hasta los 47.000 pesos valor por hora. Adicional a esto, la asignación de horas se calcula mediante un logaritmo que utiliza como base el número de cohortes que tiene cada programa, funcionando así: la unidad académica hace la solicitud del número de horas, ejemplo: 650 horas, esta cifra más el número de cohortes y otras variables se calculan mediante un logaritmo y el resultado final pueden ser las mismas 600 horas que se habían solicitado o menos horas. Ahora bien, no se está teniendo en cuenta que una cohorte o nivel del semestre puede contener cualquier número de estudiantes, desde 1 estudiante hasta 50 estudiantes, por lo tanto, no se podría hablar del mismo esfuerzo administrativo para atender la cohorte sin tener en cuenta el número de estudiantes.

Se debería buscar un esquema que permita estandarizar el valor de la hora y adicional a esto cruzarlo con el número de estudiantes y el número de cohortes de forma tal que se garanticen las mismas condiciones laborales para todos los coordinadores y respetando los topes financieros y presupuestales. En la tabla 8 se presenta una propuesta al respecto.

Tabla 8. Parámetros para el cálculo del salario

# de estudiantes	# de cohortes	Puntos por estudiante	Valor mensual	Valor total del contrato (sin prestaciones)
------------------	---------------	-----------------------	---------------	---

El factor propuesto se obtiene de multiplicar el número de estudiantes activos incluyendo los que se encuentran en estado “incompleto” o sea, que no están matriculados en semestre activo, pero están en su última materia (trabajo de grado o práctica profesional) por el número de cohortes incluyendo los niveles que se encuentran en estado “incompleto” por los puntos de estudiante y así tendremos el valor mensual que deberá devengar el coordinador. Es importante aclarar que esta información se puede obtener del aplicativo MARES antes de empezar el semestre en cuestión. También se deberán adicionar los nuevos admitidos, los estudiantes de reingreso y transferencia, para los admitidos será suficiente con la información que pueda proporcionar el Departamento de Admisiones y Registro, para los estudiantes de reingreso y transferencia se podrán utilizar la información que proporciona el aplicativo MOISES. En la tabla 9 se presenta un caso a manera de ejemplo.

Tabla 9. Ejemplo para el cálculo del salario

# de estudiantes	# de cohortes	Factor de multiplicación	Salario básico mensual	Valor total del contrato (sin prestaciones)
235	12	1064	\$3.000.480	\$16.502.640

- **Número de estudiantes:** Corresponde a los estudiantes “activos y en incompleto” que estén a cargo de un coordinador.
- **Número de cohortes:** Corresponde a las cohortes o semestres activos de todas las sedes y seccionales que hacen parte de los programas de un coordinador.

- **Factor de multiplicación:** Es una constante que se estima de acuerdo con los historiales del promedio de estudiantes que tiene cada unidad académica y para este caso se utilizará 1064 puntos, sin embargo, la Dirección de Regionalización podrá modificarlo de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en la administración de los recursos.
- **Salario Básico mensual:** Es el resultado de multiplicar el número de estudiantes (activos e incompletos) por el número de cohortes activas y por el factor de multiplicación. El valor del salario básico mensual dependerá de esta multiplicación.
- **Valor total del contrato:** El valor total del contrato hace referencia a la multiplicación del valor mensual por la constante 5.5 (cinco meses y medio), o sea que al año se laborarán 11 meses.

En este nuevo esquema primero se calcula el valor total del contrato, como se ilustra en la tabla 9, para este ejemplo el valor total del contrato es de \$16.502.640. Ya sabiendo el valor total del contrato, se procede a ingresar el número de horas contratadas y el valor de la hora en el formato de Excel que se describe en la figura 2. El número de horas contratadas se ingresa de forma tentativa hasta que el valor total del contrato sea igual al que se desea (\$16.502.640) así se obtendrá el número de horas necesarias para un valor de contrato por \$16.502.640. Como se ve en la figura 2, son necesarias 663 horas para que el valor total del contrato sea de \$16.502.640 aproximadamente.

CÁLCULOS PARA HALLAR EL VALOR REAL DE UN CONTRATO DE CÁTEDRA INCLUYENDO PRESTACIONES SOCIALES Y LEY 100 PAGADAS POR LA UNIVERSIDAD			
CONCEPTOS	VALORES		
Horas Contratadas	663		
Valor hora	24.900		
Horas semana	40		
Sueldo básico	4.268.571	Valor Salarios	
		16.508.700	
			Seguridad Social
			21,022%
			Aportes ICBF 3%
			651.823
			Valor real del contrato
			27.384.465,42
			3.470.459
PRESTACIONES SOCIALES	VALOR A PAGAR		
Bonificación:	481.504		
Prima de servicios:	1.388.657		
Prima de vacaciones:	483.689		
Prima de navidad:	1.438.944		
Vacaciones:	1.425.953		
Cesantías:	1.477.590		
Intereses:	57.146		
Total prestaciones sociales	6.753.483,10		

Figura 3. Cálculo para determinar las horas a contratar

En la Figura 2 se observa un ejemplo de cómo se calcularían las horas necesarias para elaborar un contrato por \$16.508.700, teniendo como base que el valor de la hora es de \$24.900 y las horas resultantes serían 663 con 40 horas semanales. Cabe resaltar que el número de horas varía de acuerdo con la categoría en la que esté el coordinador. Sí se tomará otro ejemplo donde el valor de la hora es de \$32.500 y se quiere que el valor total del contrato sea por \$16.508.700 en este caso el número de horas cambia a 508 como se observa en la figura 3.

CÁLCULOS PARA HALLAR EL VALOR REAL DE UN CONTRATO DE CÁTEDRA INCLUYENDO PRESTACIONES SOCIALES Y LEY 100 PAGADAS POR LA UNIVERSIDAD				
			Seguridad Social	Aportes ICBF 3%
			21,022%	651.974
CONCEPTOS	VALORES			
Horas Contratadas	508			
Valor hora	32.500			
Horas semana	30	Valor Salarios		Valor real del contrato
Sueldo básico	4.178.571	16.510.000	3.470.732	27.393.618,83
PRESTACIONES SOCIALES	VALOR A PAGAR			
Bonificación:	481.542			
Prima de servicios:	1.389.046			
Prima de vacaciones:	484.274			
Prima de navidad:	1.440.447			
Vacaciones:	1.427.159			
Cesantías:	1.479.970			
Intereses:	58.475			
Total prestaciones sociales	6.760.912,61			

Figura 4. Cálculo para determinar las horas a contratar, ejemplo 2

De esta manera, se puede garantizar que el salario resultante se pueda acomodar a unas horas estipuladas y así los salarios no se verían afectados por un alto o bajo valor de las horas, sino por un cálculo de estudiantes y cohortes.

Hay unidades académicas que por su tamaño tienen una gran cantidad de estudiantes y cohortes lo que podría incidir en unos salarios muy desbordados y altas responsabilidades para un solo coordinador, lo que supone un estudio minucioso para evidenciar si efectivamente se dan estos valores, entonces se sugeriría la contratación de otra persona que pueda acompañar a la coordinación. En todo caso, ningún coordinador podrá ganar más de \$3.750.000 que corresponde al salario tope, que se calculó de acuerdo con los promedios de salarios obtenidos por los coordinadores en los semestres 2017-1 y 2017-2. En el caso que un coordinador sobre pase este tope en más del 40% se recomendará la contratación de otra persona que acompañe las actividades administrativas.

Aunque el contrato de cátedra estandarizado tiene algunas particularidades que lo benefician en cuanto a lo económico, se debe tener en cuenta que este tipo de contrato también tiene incidencia en el contrato psicológico, pues seguiría siendo un término de desempeño transaccional que podría ser de largo plazo si se alcanzan algunas variables como la estabilidad laboral y un desarrollo permanente que garantice la mayor vinculación con la Universidad. De este modo y tal como le menciona Vesga (2011), la construcción de los contratos psicológicos se da a raíz de las relaciones que el empleado establece con la organización, donde se pone en juego los significados que se tengan acerca del trabajo, producto de las experiencias que se han vivido en el mismo, de acuerdo con otras variables tales como la tarea a desempeñar, el ambiente donde se lleva a cabo, las políticas organizacionales, la forma de contratación, que hacen de la experiencia laboral algo único.

Contrato a través de la CIS

Se indagó en la División de Gestión Informática de la Universidad de Antioquia sobre la viabilidad de utilizar la figura contractual de los coordinadores a través de la CIS, desde esa oficina manifestaron que tercerizar la coordinación de los programas no era lo ideal, puesto que la coordinación cumple con unos objetivos misionales de la Universidad, sin embargo, aseguraron que técnicamente si es posible contratar a los coordinadores a través de la CIS, lo único que haría falta sería la autorización de la Dirección de Regionalización para que desde la División de Gestión Informática se crearán los usuarios y así los coordinadores puedan tener acceso a los aplicativos necesarios para la administración de los programas.

¿Cómo funcionaría este tipo de contratación?

Se debe aclarar que la CIS es una empresa que le presta servicios tercerizados a la Universidad, por lo tanto, un contrato con ellos no contaría con ninguna vinculación

con la Universidad. Pero ¿cómo funcionaría la contratación con la CIS? Lo primero sería que desde la Dirección de Regionalización se solicite una cotización a la CIS donde se exprese la necesidad de contratar un número de terminado de personas para el cargo de Coordinación de pregrados, propone el valor del salario mensual y el tiempo de duración del contrato, con esta información la CIS realiza el cálculo de cuanto le costaría a la Universidad, aunque las tarifas pueden ser negociadas. En este sentido, los coordinadores serían empleados de la CIS, por lo tanto, se establecería un horario laboral que sería definido por la unidad académica.

Salario mensual	Duración del contrato
\$3.750.000	5.5 meses

Cabe destacar que este salario está muy por debajo de los salarios que devengan los coordinadores de programas en la sede central (Medellín), que están vinculados con la Universidad y están en la categoría de profesional 6 o coordinador 2 pregrados con un salario de 4.500.000 aproximadamente.

Este tipo de contratación debe ser supervisado por una interventoría, que en este caso debe ser el jefe inmediato (Vicedecano o Director), esta persona será la encargada de reportar la nómina y dar el aval para la contratación. Para acceder a los aplicativos de la Universidad es necesario que desde la Dirección de Regionalización se solicite la autorización a la División de Gestión Informática para que se creen los nuevos usuarios y se habiliten los correos institucionales y así los coordinadores puedan acceder a los aplicativos MARES, MOISES y PRORREGIONES. En el caso de los viáticos necesarios para que los coordinadores puedan desplazarse a las sedes y seccionales, la Dirección de Regionalización deberá elaborar otro contrato con la CIS por un monto específico, desde este monto se irá descontando los dineros para los viáticos, tiquetes y apoyos de transporte hasta que el recurso se agote.

En este esquema de contratación con la CIS el autor propone que se estandarice un mismo salario para todos los coordinadores sin importar el número de estudiantes ni el número de cohortes, esto se sustenta en que existen actividades que no dependen directamente de estas dos variables, pero que hacen parte de las obligaciones de la coordinación, por ejemplo:

- Construcción de documentos maestros
- Construcción de documentos de autoevaluación
- Construcción de documentos de actualización de malla curricular
- Contratación de docentes
- Programación de cursos

Se debe destacar que contratar la coordinación de los programas regionalizados a través de la CIS tiene un efecto que puede ser negativo en la percepción que tienen los coordinadores de esta figura contractual, puede presentarse un desarraigo hacia la Universidad por sentirse mucho más externo, todo esto puede afectar igualmente el contrato psicológico, volviéndolo más débil o casi inexistente. Esto se puede superar si se establecen diálogos y concertaciones donde se ponga en evidencia los atributos de la contratación por la CIS.

Beneficiar el contrato psicológico

Si bien ya se habló de cómo mejorar la figura contractual y dar solución a múltiples dificultades del orden administrativo, es importante abordar el tema del contrato psicológico, cómo beneficiar el contrato psicológico, obviamente al mejorar la parte contractual se asume que el contrato psicológico se beneficiará, debido a que se fortalecen los compromisos adquiridos, se aumenta la confianza y se transmite transparencia en las decisiones de la Universidad. En un intento de encontrar un factor determinante del contrato psicológico que fuera más allá de la relación contractual

(indefinido/no indefinido) y siguiendo la propuesta de Marler, Barringuer y Milkovich (2002), de evaluar la actitud de cada sujeto sobre su situación personal se optó por la preferencia del sujeto en cuanto al contrato formal y en cuanto al puesto de trabajo. Evaluando la actitud de los coordinadores se puede aprender cuáles son sus necesidades y expectativas frente a su cargo, que lo motiva y cuáles son sus metas para el futuro personal. Esto sin duda beneficia el contrato psicológico y no necesariamente tiene que ver con la figura contractual. Sumado a esto, si los coordinadores perciban que la Universidad ha incumplido su contrato psicológico, ellos sentirán desconfianza, insatisfacción, y no se sentirán implicados ni comprometidos, omitiendo las conductas extra-rol. Por lo tanto, ya no basta con ofrecer estabilidad, y seguridad económica al empleado si no que el departamento de recursos humanos debe trabajar con el fin de tener a cada empleado en el puesto correcto, Solanes y Zaragoza (2010).

Es así como se debe fortalecer el estado del contrato psicológico para mejorar la interacción coordinador-Universidad, la ciudadanía organizacional debe ser un factor preponderante en la mentalidad de los coordinadores, esto es corroborado por McCrae (1994), el factor de apertura a nuevas experiencias se manifiesta conductualmente con la imaginación activa, la sensibilidad estética, atención a las vivencias internas, gusto por la variedad e independencia de juicio. El empleado abierto a experiencias es original e imaginativo, curioso por el medio externo e interno, con vidas más ricas en experiencias e interesados por ideas nuevas y valores no convencionales. El empleado abierto a experiencias tiende a resolver los problemas de manera creativa e imaginativa, prefiere realizar tareas distintas y no visualiza los cambios de manera negativa. Evalúa las experiencias nuevas como oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, le gusta emitir sus propios juicios y refleja un alto nivel de curiosidad intelectual. Puede llegar a aburrirse en trabajos que sean rutinarios y convencionales. Trabaja efectivamente en proyectos nuevos de actividades que sean retantes. Personas como éstas pueden tomar las críticas de manera constructiva viendo las mismas como oportunidades de crecimiento.

7. Conclusiones y recomendaciones

La Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia administra los recursos con los cuales se gestiona el talento humano que coordina los programas regionalizados, a través de esta consultoría se quería evidenciar cómo se está manejando actualmente la figura contractual a la coordinación de los programas regionalizados, la percepción que tienen los coordinadores de esta figura y la propuesta de una figura más acertada que pueda satisfacer tanto a los coordinadores como a la Universidad y que no se vean comprometidos el acompañamiento a los estudiantes.

A través de documentos y entrevistas realizadas a los asistentes de la Dirección de Regionalización se identificó el proceso administrativo y contractual de la coordinación de los programas regionalizados, cómo funciona la coordinación y cuál es la intervención de Regionalización y las unidades académicas en la administración de los pregrados. Es así como se concluye que, en los más de 20 años que tiene Regionalización en la Universidad, se ha adelantado mucho en los procesos administrativos, mejorando los tiempos de respuestas y tomando decisiones más acertadas, esto a su vez se ve limitado por las mismas dinámicas de la Universidad.

Después de revisar detalladamente la figura contractual actual, el contrato de cátedra se puede concluir, que normativamente no es la más ideal, sin embargo, es la más práctica para la contratación de la coordinación, teniendo en cuenta las limitantes que tiene la universidad en figuras contractuales que cumplan con las condiciones necesarias para administrar un programa regionalizado. La cátedra ofrece una desventaja para aquellos coordinadores que no tienen estudios de posgrado, ya que esta figura está categorizada con fines académicos y no administrativos.

Se realizó una encuesta a 34 coordinadores para conocer la percepción que tenían del proceso contractual y la forma cómo se administran los programas regionalizados, se

identificaron varias fortalezas como, la distribución que se hace de las coordinaciones de los programas en las sedes y seccionales, pero también se identificaron muchas debilidades, de lo cual se puede concluir que a falta del manual de funciones de la coordinación, muchas actividades están quedando bajo la única responsabilidad de la coordinación, también se debe dar más participación de los coordinadores en los comités de carrera y en los comités donde se toman las decisiones administrativas. Se debe seguir con las capacitaciones e inducciones a los coordinadores, e incluso más trabajo articulado entre los administradores de las sedes y seccionales y las coordinaciones de los programas. También la encuesta deja ver un contrato psicológico, que debe fortalecerse, por lo que se debe seguir trabajando en el estado del contrato psicológico, afianzando el compromiso, la confianza y la justicia y esto solo se logrará si se consiguen las mejores condiciones laborales para los coordinadores, y así se aumentará más el trabajo en equipo y el sentido de pertenecía para con los programas y la Universidad como tal.

Con los resultados de la encuesta se concluye que, si existe un contrato psicológico entre los coordinadores y la Universidad, y que, si bien presenta algunas debilidades por la figura contractual que se está utilizando y la falta de más acompañamiento en las unidades académicas, los compromisos adquiridos entre las partes han permitido conseguir muchos resultados positivos que han permitido afianzar el trabajo en equipo, sin dejar de mencionar que todavía falta mucho trabajo. En las encuestas también se pregunto por el estado del contrato psicológico, para saber cómo percibían los coordinadores las principales variables, el compromiso, la confianza y la justicia. Se concluye que todavía existe una percepción desfavorable sobre estas tres variables, esto no solo es por la forma como se están contratando las coordinaciones, sino que también hace falta más trabajo de motivación, capacitación y vinculación con las necesidades y expectativas de los coordinadores.

Después de estudiar todas las figuras contractuales disponibles en la Universidad se identificaron dos figuras que, aunque no son las más ideales, son las que ofrecen cierta garantía laboral y permiten armonizar la información con la sistematización y cumplir con los objetivos de la coordinación. El contrato por cátedra, pero no como se viene utilizando, si no estableciendo un salario básico y de acuerdo con la carga laboral que tenga cada coordinador, esta carga estará conformada por el número de estudiantes activos y en incompleto y el número de cohortes activas. Por otro lado, está el contrato a través de la CIS, que, aunque no se tendría ningún vínculo con la Universidad, este tipo de contrato permitiría estandarizar los salarios, independientemente del número de estudiantes y cohortes que tenga el programa y se establecería con la Universidad unos permisos especiales para que los coordinadores tengan acceso a los aplicativos informáticos de la Universidad. Como se dijo anteriormente, lo ideal sería que las coordinaciones de los programas regionalizados tuvieran una figura contractual vinculante con la Universidad, es el deber ser, como actualmente se evidencian en otras universidades del sector público, como la Universidad Nacional de Colombia donde las coordinaciones de los programas están a cargo de empleados vinculados, garantizando así que los procesos tengan más continuidad y se alcancen los objetivos de la coordinación, sin embargo, hace falta más voluntad de los directivos en la Universidad de Antioquia, porque es a partir de ellos que se debería formular proyectos donde se sustente la importancia de la coordinación de los pregrados regionalizados.

En la investigación se encontró que algunos coordinadores gozan de doble contratación, o sea, tienen un contrato ocasional de tiempo completo y además tienen entre 300 y 400 horas de cátedra, la particularidad de las dos figuras no ocasiona que un contrato invalide el otro y se genere una ilegalidad, sin embargo, éticamente estas dos contrataciones no son bien vistas, ya que, estos servidores públicos están gozando de doble contratación al mismo tiempo. Por tal motivo, se recomienda que se exija como condición para tomar la coordinación de un programa regionalizado, que la

persona no pueda tener otro tipo de vinculación laboral de tiempo completo con la Universidad.

Referencias bibliográficas

Alcover, C. M. (2002). El Contrato Psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales. Málaga: Ediciones Aljibe.

Blanch, J. (1996). Psicología Social del Trabajo. En J. I. Alvaro, A. Garrido y J. R. Torregrosa (Eds.), Psicología Social Aplicada (pp. 85-119). Aravaca: Mc Graw Hill.

Cassar, V., (2001) "Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships", Journal of Managerial Psychology,

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research. Oxford: University Press.

De Wilhelm. (2001): "El desafío del posgrado", en Actas de las Jornadas de Educación y Trabajo, www.unytrab@web-mail.com.ar.

Dirección de Regionalización, (2015). Análisis de horas de coordinación de los programas de Regionalización, generalidades y propuestas 2015-2

Fahr, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. Journal of Management, 16, 705-722.

Farné, E. (2003). Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Perú, OIT.

Fernández M. (1992): Educación, formación y empleo. Madrid, Eudema.

García G. (1996): Conocimiento, educación superior y sociedad en América Latina. Caracas, CENDES Nueva Sociedad.

Gracia F., Peiró J., Mañas M., (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva, Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, volumen (23) 389-418

Gracia, F., & Silla, I., & Peiró, J., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18 (2), 256-262.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249- 270.

Guest, D. (2001). Employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. Documento interno proyecto SALTSA

Guest, D. E. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5, 1-19.

Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4a ed. México D.F., México: Editorial McGraw Hill.

Hiltrop, J.M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18, 36-49.

Kvale, S. (1996) *Interview An introduction in Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA Sage

Laschinger, H., Finegan, J. y Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3) 7- 23.

Lemire, L. y Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour. The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20

McCrae, R. R. (1994). Openness to experience as a basic dimension of personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 13, 39-55.

Marler, J., Barringer, M. & Milkovich, G. (2002). "Boundaryless and traditional contingent workers: Worlds apart". *Journal of Organizational Behavior*, 23, (pp. 425-453).

Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Rev. psicol. trab. organ.* vol.24 no.1 Madrid 2008

Martínez, Á., Vela, M. J., Pérez, M. y De Luis, P. (2009). Flexibilidad de recursos humanos e innovación: competitividad en la industria de la automoción. *Universidad Bussines Review*, 24, 30-43.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

Piazzini, C. E. (2014). Conocimientos situados y pensamientos fronterizos: una relectura desde la universidad. *Geopolítica (s)*, 5(1), 11-33.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. Ed. Prentice. pp. 24-25

Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 576- 599.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121- 139.

Rousseau D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., y Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross - discipline view of trust. *Academy of Management Review.*, 23(3), 393- 404.

Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory: technical report*. Pittsburgh, USA: Carnegie Mellon University.

Shore LM, Tetrick LE, Taylor S, Shapiro JA-MC, Liden R, Parks JM, Morrison EW, Porter LW, Robinson S, Roehling MV, Rousseau DM, Schalk R, Tsui A, Van Dyne L (2004) The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition. In: Martocchio JJ (ed) *Research in personnel and human resources*

Solanes, A. y Zaragoza, B. (2010). ¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido? Un análisis de su impacto sobre el estado del contrato psicológico. *Acciones e investigaciones Sociales*. pp 57-77

Sparrow, P.R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6

Topa, G., & Palací, F., & Morales, J. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 31-45.

Universidad de Antioquia. (2015b). Plan de Acción Institucional 2015-2018: Una universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad. Medellín: Universidad de Antioquia.

Van Dyne, L., Graham, J., y Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Vesga R., J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, Volumen 9, No. 16, 2011, pp. 171-182

Vicerrectoria de docencia, Universidad de Antioquia. Acuerdo Superior 083 de 1996

Yániz Álvarez, C. y Villardón Gallego, L. (2006). Planificar desde competencias para promover el aprendizaje. El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Zabalza, M. A. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid, España: Narcea.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a coordinadores de programas regionalizados

Percepción laboral de las coordinaciones de los programas académicos en Regiones

La Dirección de Regionalización quiere conocer la percepción que tienen las personas que ejercen el rol de coordinación de programas académicos acerca de las condiciones laborales y la forma como se viene desarrollando el proceso contractual, para ello, ponemos a su disposición una corta encuesta, la cual agradecemos responder

- 1. Nombre completo**
- 2. Profesión**
- 3. Tiene título de posgrado, ¿cuál?**
- 4. ¿Cuáles son los programas que coordina?**
- 5. ¿En qué sedes y/o seccionales se ubica el (los) programa (s)?**
- 6. ¿Cuánto tiempo dedica a la coordinación?**
 - Tiempo completo
 - Medio tiempo
 - Menos de medio tiempo
- 7. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo el rol de coordinador de programas regionalizados?**
 - Menos de 1 año
 - Entre 1 y 2 años
 - Entre 2 y 3 años
 - Más de 3 años
- 8. Usted cumple con una jornada laboral de ocho (8) horas**
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
- 9. ¿Cuenta con un puesto de trabajo en la unidad académica a la que pertenece el (los) programa (s) que coordina?**
 - Si
 - No

- 10. Para las funciones que usted desempeña, ¿qué tan importante es tener un puesto designado dentro de las instalaciones de la Universidad**
Si
No
- 11. ¿Cómo se distribuye la coordinación de programas académicos regionalizados en su unidad académica**
Por programas
Por seccionales, sedes
Por funciones
- 12. ¿Conoce usted claramente sus funciones cómo coordinador(a)?**
Sí
No
Conozco algo
- 13. ¿Cree usted que desarrolla funciones que no son competencia de la coordinación?**
Siempre
Siempre
Casi siempre
Ocasionalmente
Rara vez
- 14. ¿Sus funciones en la coordinación de programas regionalizados están documentadas?**
Si
No
Parcialmente
- 15. ¿Usted hace parte del equipo que formula los documentos maestros y autoevaluaciones del (los) programa (s) que coordina?**
Siempre
Casi siempre
Ocasionalmente
Rara vez
Nunca
- 16. ¿Usted hace parte del equipo que realiza actualizaciones curriculares del (los) programa (s) que coordina?**
Siempre
Casi siempre
Ocasionalmente
Rara vez
Nunca

17. **¿Usted es el responsable del programa de egresados de pregrados del (los) programa (s) que coordina en su dependencia?**
Sí
No
18. **¿Usted es el responsable de la difusión del (los) programa (s) que coordina?**
Si
No
19. **¿Usted hace parte del (los) comité (s) de carrera del (los) programa (s) que coordina?**
Siempre
Casi siempre
Ocasionalmente
Rara vez
Nunca
20. **¿El (los) plan (es) de estudios del (los) programa (s) que coordina contempla (n) salidas de campo?**
Sí
No
21. **¿El (los) programa (s) que coordina tiene (n) práctica profesional?**
Sí
No
22. **De acuerdo con los registros históricos, ¿Cuál es el tiempo que en promedio se tardan los estudiantes del (los) programa (s) que coordina en terminar su trabajo de grado o práctica profesional?**
Se toman un semestre adicional
Se toman dos semestres adicionales
Se toman más de dos semestres adicionales
23. **¿Como califica la orientación que recibe desde la Dirección de Regionalización?**
Muy acertada
Poco acertada
Desacertada
24. **¿Como se siente usted frente a la figura que se está utilizando para la contratación de las personas que ejercen funciones de coordinación de programas regionalizados?**
Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo

25. **¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al salario que devenga?**
Muy satisfecho
Satisfecho
Poco satisfecho
Insatisfecho
26. **¿Usted considera que la figura contractual para la coordinación de pregrados regionalizados proporciona estabilidad laboral?**
Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo
27. **¿Usted considera que la figura contractual para la coordinación de pregrados regionalizados influye en la toma de decisiones administrativas?**
Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo
28. **¿Usted considera que la figura contractual para la coordinación de pregrados regionalizados influye en el desarrollo de las actividades académico-administrativas de los estudiantes?**
Muy de acuerdo
De acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Muy en desacuerdo
29. **¿En cuanto a lo laboral, usted cree que la Universidad le ha cumplido con lo que le había prometido?**
Completamente
Parcialmente
No ha cumplido
30. **¿Confía en que la Universidad tenga en cuenta sus intereses?**
Completamente
Parcialmente
No confío
31. **¿Siente que se le recompensa justamente por la cantidad de esfuerzo que pone en el trabajo?**
Completamente

Parcialmente
No en lo absoluto

32. ¿Siente que los cambios laborales que se llevan a cabo en la Universidad se realizan de forma equitativa?

Completamente
Parcialmente
No