

Carlos Eduardo Montealegre Hernandez

17:59 (hace 17 minutos)

para mí, Martha, German, Juan, ANDRES, Carlos, Luis

En atención a la invitación a participar en el foro de la referencia, me permito adjuntar el texto de la ponencia.

Cordialmente,

Carlos Eduardo Montealegre Hernández  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

## **CRISIS DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA: CARACTERIZACIÓN Y PROPUESTAS PARA SU SOLUCIÓN**

**Autores:** Martha Lucía Núñez Rodríguez, Directora IDEAD, [mnunez@ut.edu.co](mailto:mnunez@ut.edu.co); Germán Calderón Calderón, Decano Facultad de Ciencias Humanas y Artes, [gecaca@hotmail.com](mailto:gecaca@hotmail.com); Luis Alfredo Lozano, Decano Facultad de Ingeniería Forestal, [llozano@ut.edu.co](mailto:llozano@ut.edu.co); Juan Carlos Ferrero Otero, Decano Facultad de Ciencias de la Salud, [jcferrer@ut.edu.co](mailto:jcferrer@ut.edu.co); Andrés Felipe Mosquera, Decano Facultad de Ciencias de la Educación, [afvelasquezm@ut.edu.co](mailto:afvelasquezm@ut.edu.co); Carlos Antonio Rivera Barrero, Decano Facultad de Ingeniería Agronómica, [carivera@ut.edu.co](mailto:carivera@ut.edu.co); Carlos E. Montealegre H., Decano Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, [cemontealegre@ut.edu.co](mailto:cemontealegre@ut.edu.co)

Ibagué, 25 de enero de 2016

### **RESUMEN**

La solución a la profunda crisis que atraviesa la Universidad del Tolima debe iniciar por una identificación y caracterización del problema, el cual no se puede confundir con los efectos o manifestaciones del mismo. El análisis de la situación comienza por reconocer la actual falta de gobernabilidad, autoridad y direccionamiento desde la instancia superior y central, aplicada a la administración financiera, académica e institucional. Esto refleja la incapacidad, la ligereza y la ineficiencia de las personas que integran los equipos de trabajo para proponer, planear, gestionar, distribuir, ejecutar y controlar la administración de la

Universidad. En la punta del iceberg de la crisis, es el reflejo de un equipo de trabajo aislado e incapaz de hacer un ejercicio de planeación financiera anual y periódica, que se constituye en el problema de fondo de la institución. Como lastre, se suman los desaciertos jurídicos que no considera un país atrasado en pleno siglo XXI, el inapropiado manejo de la información que se surte desde las matrículas, los registros de notas, hasta llegar con los egresados; un sistema de contratación que parte del principio de la mala fe y con ello arrastra la demora en los procesos misionales de docencia e investigación; y de una cátedra y normas que no se ajustan a la nueva generación de profesores y estudiantes, guiados y viciados por los indiscutidos modelos de crecimiento social, económico y personal.

Como se observa, las causas y los orígenes son de variadas escalas y contextos. Van desde las políticas y normas nacionales que han llevado al desfinanciamiento estructural de la educación superior, hasta por razones institucionales como la mencionada absurda planeación presupuestal, la desbordada burocracia que podría ser el producto de compromisos electoreros y sindicales, la parsimonia para actualizar las orientaciones académicas y administrativas que también contribuyen a captar recursos públicos y privados, y casos como los de creación de programas académicos sin el debido soporte financiero y de infraestructura que garanticen su funcionamiento a largo plazo.

Las propuestas de solución son variadas, típicas y atípicas: desde la exigencia de la refinanciación estatal y departamental, implicando mayores aportes al presupuesto para sumir la nómina e incrementar la inversión en lo misional, pasando por la captación de recursos externos del capital privado que puedan

ayudar a soportar y mejorar los actuales gastos presupuestales, hasta los de considerar los mismo ingresos y un mayor control del gasto que en principio apunta a afectar lo misional. En esta discusión, la gobernabilidad es puesta en consideración y se llegan a plantear nuevos modelos e instancias de representación y de acceso al poder de decisión.

No obstante, de lo arriba descrito, la solución al problema implica, de la autoridad superior y central, asumir los costos de tener la voluntad política y de decisión para realizar ajustes escalares y profundos, principalmente en la estructura del personal administrativo y académico-administrativo de la institución, seguido por una actualización de los estatutos general, profesoral, estudiantil, de contratación, de evaluación de procesos administrativos, así como la redistribución de funciones, modificaciones sustanciales a la política de bienestar universitario, cambios significativos en la gestión de las granjas y renegociación de los beneficios sindicales, entre otros, que son elementos que hacen parte de una amplia gama de decisiones que afectarán a todos los estamentos institucionales: docentes, funcionarios, estudiantes y directivos.

**Palabras clave:** Universidad, Tolima, crisis, ajustes, reestructuración, solución.

## I. INTRODUCCIÓN

La presentación de propuestas o planes de ajuste que conduzcan a la solución definitiva de la crisis generalizada por la que atraviesa la Universidad del Tolima, tiene como premisa la identificación y caracterización del problema. Este hecho es crucial en la medida en que a partir de él será posible encontrar sus orígenes, causas, sus efectos y diferentes manifestaciones debidamente ponderadas y

clasificadas, para luego proponer soluciones que corrijan definitiva y estructuralmente el problema, al tiempo que se actúa sobre las causas y los efectos. El orden de este documento aborda la situación con una perspectiva similar: Inicia con la identificación del problema; seguido de un análisis de causas externas e internas; posteriormente se presentan los efectos en cada uno de los diferentes grupos de interés institucionales; finalmente se presentan las propuestas, debidamente clasificadas por estamento, y las conclusiones generales.

Los Decanos autores de este documento reconocemos la gravedad de la crisis y queremos con esta propuesta hacer un aporte concreto, objetivo y lograble, para la solución del grave problema por el que atraviesa la Universidad del Tolima.

## **II. EL PROBLEMA: IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN**

Es de vital importancia hacer una adecuada identificación y posterior caracterización del problema. Hasta ahora, la administración se ha dedicado a plantear y en algunos casos a ejecutar una serie de medidas correctivas, lo que es un error en la medida en que no se ha hecho claridad sobre el problema como tal. Por el contrario, equívocadamente se han adoptado correctivos encaminados a una reducción del gasto, sin evaluar su impacto en todos y cada uno de los fines misionales de la Universidad. A manera de hipótesis, se podría enmarcar el problema dentro de una de las siguientes categorías: Financiero, administrativo, académico, directivo, normativo, políticas, político, sindical, etc.; no obstante, un análisis detallado de la situación permite aclarar que la situación es el resultado de falta de autoridad, gobernabilidad, manejo de información y

desinformación, toma de decisiones académicas o administrativas sin el debido respaldo financiero para garantizar su viabilidad y duración, ineficiencia administrativa y creación de cargos, dependencias administrativas, programas y soportes académicos sin los estudios técnicos que permitieran visualizar su sostenibilidad a largo plazo e impactos sobre las finanzas institucionales. Así, es fácil concluir que el problema se centra en la Dirección de la Universidad. Un Rector cuyo equipo de trabajo no detecta ni alerta oportunamente, mediante un simple ejercicio de planeación financiera, una crisis financiera de la magnitud que aqueja a la Universidad del Tolima hoy en día, un Rector que no informa, informa a medias, desinforma y oculta información, que toma decisiones sin evaluar y cuantificar los diferentes impactos de las mismas, es la razón que explica la crisis universitaria.

### **III. ORIGEN / CAUSAS**

Las causas de la crisis tienen diversos orígenes, que son tanto del orden externo como interno. A nivel externo se tiene el grave problema de la desfinanciación sistemática de la universidad pública a nivel nacional, al tiempo que se le exige calidad y cobertura, pero sin el debido respaldo económico, requisito fundamental para cumplir con los indicadores y poder atender adecuada y oportunamente los compromisos de registro calificado, acreditación de alta calidad y acreditación institucional, objetivos que de forma inherente llevan las condiciones necesarias para poder acceder a recursos financieros adicionales. En esta misma categoría están las transferencias departamentales, que se han convertido en una serie de disputas legales cuyo único resultado son los cada vez más escasos y demorados fondos que constituyen un importante soporte para el adecuado

funcionamiento de la más importante institución de educación superior del Departamento.

La identificación de las causas del orden interno que tienen incidencia en el problema, requiere hacer claridad en dos aspectos: Fácilmente las causas se convierten en efectos que a su vez retroalimentan las causas, razón por la cual es importante metodológicamente diferenciar causas y efectos. En segundo lugar, hay que reconocer que buena parte de las causas existían y se desarrollaban desde antes de la administración Muñoz, el Rector las heredó; pero al mismo tiempo era su deber identificar, analizar, evaluar, tomar acciones correctivas e informar sobre las mismas y no lo hizo; por el contrario, sus acciones y omisiones exacerbaron tales situaciones. El problema no es el origen o la causa del mismo, es el no haber corregido actuaciones de sus antecesores que tenían en riesgo latente la viabilidad institucional.

Para una adecuada comprensión de los orígenes de la crisis, es oportuno usar como criterio para su clasificación el grupo de interés directamente relacionado o afectado positiva o negativamente con la causa. Adicionalmente, hay que subrayar que la administración central se ha negado de forma sistemática a proporcionar toda la información necesaria para hacer una adecuada cuantificación tanto del monto total del déficit de tesorería acumulado a 31 de diciembre de 2015 como del desbalance mensual entre ingresos y gastos para 2015 y 2016 y a suministrar información que permita valorar cada uno de las causas que se citan a continuación:

**1. Administración central:** Contratación de asesores externos y Contratos de Prestación de Servicios pagados con recursos de Fondos Comunes (a diferencia de los asumidos con recursos de contratos y convenios) – identificar dependencia, valor, objeto y

duración del contrato-, vinculación de personal transitorio (salario, duración, objeto y funciones), creación de nuevas dependencias, ineficiencia administrativa, no hay estandarización de procesos, no hay evaluación de desempeño administrativo que se realice con periodicidad por lo menos anual, número de funcionarios administrativos superior al número de docentes de planta, personal administrativo en cargos no directivos con salario mayor al de vinculación de un docente de planta, número de funcionarios por dependencia sin soporte de un estudio técnico, nombramientos efectuados después de la adopción de la Política Laboral, relación costo – beneficio de la inversión en infraestructura.

**2. *Docencia:*** Cumplimiento del Acuerdo 092 en lo pertinente a la jornada laboral, programa de dedicación exclusiva, prórrogas de comisiones de estudio, plan becarios, vinculación de nuevos docentes de planta, docentes en cargos administrativos, costo de ponencias nacionales e internacionales sin la debida publicación en revista indexada.

**3. *Bienestar universitario:*** Costo del servicio de restaurante, costo del servicio de residencias, becas, descuentos por hermanos, descuentos por familiares, becas de estudio para administrativos, apoyo económico para prácticas de campo.

**4. *Estudiantes de posgrado:*** Valor de la matrícula, descuento por ser graduado de la UT, criterios para sostener el descuento, Programa de asistentes de docencia.

**5. *Unidades académicas:*** Ordenación del gasto en los Decanos, salarios de Secretarios Académicos, salarios de Directores de Programa, número y salario de Profesionales 18, número de Departamentos por Unidad Académica, estructura administrativa y tamaño en función de: Programas de Pregrado y Posgrado,

número de estudiantes de Pregrado y Posgrado, grado de apoyo a obligaciones institucionales.

**6. Departamentos:** Bonificación de Directores de Departamento, Ausencia de indicadores para creación de Departamentos y nombramiento de Profesionales de Apoyo (P-18): Número de docentes de planta adscritos, número de cursos que administra, número de catedráticos adscritos.

**7. Programas de pregrado:** Apertura de nuevos programas sin el estudio técnico – financiero de sostenibilidad, salario de los Directores de Programa, Ausencia de indicadores para nombramiento de Director de Programa (Número de estudiantes activos, costo de oferta del Programa)

**8. Programas de posgrado:** Apertura de nuevos programas sin el estudio técnico – financiero de sostenibilidad, Punto de equilibrio, indicadores para nombramiento de Director Académico y Coordinador Administrativo de un programa de posgrado, número de cohortes nueva por año, número de estudiantes por cohorte, programas de posgrado desfinanciados.

**9. Granjas:** Ingresos y Costos directos e indirectos de las granjas de la Universidad. Incluye costos de administración, docencia, apoyo a estudiantes, desplazamientos, viáticos, mantenimiento e inversión.

**10. Consultorio Jurídico y Hospital Veterinario:** Ingresos y Costos directos e indirectos de estos proyectos institucionales. Incluye costos de administración, docencia, mantenimiento e inversión.

**11. Normatividad:** Estatuto General, Estatuto Profesorial y Estatuto y Reglamento Estudiantil , Política y Reglamento de Posgrados, todos obsoletos.

**12. Beneficios sindicales:** Análisis sobre el impacto financiero de los actuales beneficios otorgados por la institución a propósito de las convenciones colectivas



acordadas con las diferentes organizaciones sindicales.

#### **IV. EFECTOS Y CONSECUENCIAS**

Lo más visible y evidente es la crisis financiera, lo que se refleja en un déficit de tesorería que asciende a \$22.000 millones a 31 de diciembre de 2015, hecho que no ha permitido el pago oportuno de obligaciones laborales desde diciembre del año anterior, mora en el pago de liquidación de catedráticos, no pago de acreencias con proveedores. Adicionalmente, el Presupuesto institucional para la vigencia fiscal 2016 incorporó una reducción cercana a los \$75.000 millones (39,5%) si se compara con el presupuesto de ingresos y gastos 2015. La Administración debe identificar y exponer claramente aquellos rubros objeto de ajuste y su efecto en los procesos misionales.

De otra parte, es necesario lograr una reducción **adicional** en el gasto del orden de los \$19.200 millones anuales (\$1.600 millones mes) a partir del 2016, ahorro que permitiría cubrir el servicio de la deuda – los \$22.000 millones – y sus correspondientes intereses y generar recursos adicionales para financiar inversión y crecimiento.

El estado actual de las cosas desestimula el pago oportuno de las matrículas de pregrado y de posgrado, la celebración de convenios y contratos, la eventual aprobación y desembolso de créditos para cubrir obligaciones vencidas y cualquier tipo de ayuda de agentes externos que condicionan su colaboración a la implementación de un plan de ajuste fiscal.

Finalmente, el sindicato de trabajadores SINTRAUNICOL y la asamblea de profesores se decretaron en asamblea permanente y decidieron mantener la Universidad cerrada a cualquier tipo de actividad académica o administrativa que no esté

directamente relacionada con la evaluación del problema y las propuestas de ajuste, como medida para llamar la atención de la comunidad local y nacional sobre la crisis de la institución.

## **V. PROPUESTAS**

Se habla de ajustes a corto, mediano y largo plazo; no obstante, es claro que en las actuales condiciones los ajustes de largo plazo no deben exceder tres o cuatro meses contados a partir de febrero de 2016, la Universidad no lo resistiría. Esto implica adoptar una serie de ajustes importantes, significativos y duraderos. A continuación se plantea una propuesta integral de reestructuración administrativa, académica y financiera que tiene la posibilidad de ser implementada rápidamente y cuyos impactos garantizan la recuperación financiera y gobernabilidad de la Universidad:

1. Pedir la renuncia del Rector y que el Consejo Superior nombre de forma interina un Rector, por un período de tiempo necesario para implementar las medidas propuestas, con sólidos conocimientos administrativos, capacidad de gestión y que se pueda acompañar de un equipo de trabajo que responda a las actuales circunstancias institucionales.
2. Clasificar las deudas vencidas con proveedores de acuerdo a su antigüedad e iniciar un proceso de diálogo que permita adquirir compromisos de pago y evitar posibles embargos de cuentas bancarias.
3. Revisión y estandarización de procesos y programa de evaluación de desempeño elaborado técnicamente.
4. No renovar ni suscribir nuevos contratos con

asesores externos – personas naturales o jurídicas -.

5. No renovar ni suscribir nuevos contratos de prestación de servicios – CPS – a menos que sean directamente autorizados por el Consejo Superior.
6. No renovar ni suscribir nuevos contratos con Personal Transitorio a menos que sean directamente autorizados por el Consejo Superior.
7. Identificar los cargos nuevos creados **después** de la implementación de la política laboral y proceder a su desvinculación de acuerdo con las normas legales.
8. Deshacer los actos administrativos que soportan la creación de nuevas dependencias a partir de enero de 2013 y proceder a reasignar las funciones que estas oficinas desarrollan.
9. Aplicar estrictamente el Acuerdo 092 del Consejo Superior en cuanto a las horas de docencia de los profesores de planta; las excepciones deben ser autorizadas por el Consejo Superior.
10. Revisión inmediata de las políticas de desarrollo profesoral, becarios, prórrogas de comisiones de estudio y diseñar un plan de mediano plazo que garantice la formación de docentes y su correspondiente financiación sin contratiempos.
11. Suspender definitivamente los servicios de restaurante y residencias estudiantiles, y reemplazarlos por subsidios en efectivo de acuerdo con una reglamentación que permita beneficiar directamente a aquellos estudiantes que necesiten de estos servicios.
12. Modificar los criterios relacionados con valor de matrícula y descuentos de los posgrados.

13. Diseñar y aplicar indicadores para determinar existencia, salarios y permanencia de Departamentos, Directores de Programas de Pregrado y de Posgrado, y Profesionales 18.
14. Eliminación del cargo Profesional 18 que no apoye directamente a los Departamentos.
15. Suspender indefinidamente la apertura de nuevos programas de pregrado y de posgrado, hasta tanto no se garantice su sostenibilidad.
16. Diseño de indicadores para estandarizar el tamaño de las Facultades en términos de personal administrativo.
17. Revisión y actualización inmediata del Estatuto General, Docente y Reglamento Estudiantil.
18. Adoptar correctivos para la operación de las granjas de tal forma que cumplan con su propósito de formación, al tiempo que se acerquen a una condición de autosostenibilidad.
19. Evaluación de los costos de funcionamiento e inversión del Consultorio Jurídico y Hospital Veterinario para garantizar su adecuado funcionamiento en condiciones de ajuste financiero y administrativo.
20. Renegociar las convenciones con los diferentes sindicatos e incluirlos dentro de un plan de austeridad a largo plazo.
21. Acabar definitivamente con el narcotráfico y el consumo de psicoactivos al interior de la Universidad.
22. Eliminar los puestos de ventas ambulantes al interior de la Universidad y recuperar el espacio público.

## **VI. CONCLUSIONES**

Esta crisis debe ser asumida con responsabilidad y como una oportunidad para hacer ajustes que impacten significativamente el futuro de la institución. Este es el momento de asumir cambios profundos en la estructura administrativa y directiva de la Universidad, hacer los cambios en las Unidades Académicas que les permitan ser eficientes y diseñar una institución que sea capaz de autoregularse y autoajustarse de acuerdo con las condiciones cambiantes de su entorno. Si bien no debemos perder el horizonte de la acreditación institucional y la acreditación de alta calidad de los programas académicos que ofrece la UT, tampoco se debe permitir tratar de lograr estos propósitos a cualquier costo.

La Universidad del Tolima es la única oportunidad que tienen muchas familias tolimenses para mejorar su nivel de vida, no solo por sus funcionarios y docentes, especialmente por los profesionales que allí se forman, y es responsabilidad de directivos, docentes, trabajadores y estudiantes garantizar procesos de formación de alta calidad, integrales y sostenibles.

Es el momento para crear una Universidad sin narcotráfico, sin consumidores de sustancias alucinógenas, sin puestos de venta ambulantes, sin funcionarios que ganan mucho y no hacen nada, eficiente y responsable en todos sus procesos, con sistemas de información ágiles, oportunos y confiables; con indicadores que permitan evaluar el desempeño, crear técnicamente cargos, dependencias y programas. La Universidad es mucho más que una entidad en la cual se transmiten conocimientos, aquí se crea conocimiento y se forma integralmente a los profesionales, se crea y estimula una cultura ciudadana, pero de manera muy particular, la Universidad es el centro del debate, de la crítica y del

derecho a opinar libremente.

Este es el momento de crear y mantener la Universidad que queremos, la Universidad que el Tolima se merece.