

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de
Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

Renovación y crecimiento del cuerpo académico PUCV

Palabras claves: Planificación, Estrategia, Procesos, Personas, Académicos

Verónica Bustamante

veronica.bustamante@pucv.cl

56- 32-2273931

<http://www.analisisinstitucional.ucv.cl>

Fecha de ingreso: 10-07-2018

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.

Resumen de la Práctica

Como en toda institución de educación superior, la cantidad y cualificaciones de su cuerpo académico, la disponibilidad de infraestructura y los procesos formativos, tiene un rol central en la calidad de la Institución.

Esta práctica se centra en la gestión del cuerpo académico, específicamente en el proceso de renovación generacional iniciado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el año 1999.

El proceso de renovación del cuerpo académico tiene tres objetivos, el primero dice relación con asegurar la calidad y sostenibilidad de la institución en el largo plazo; el segundo, permitir que los académicos en edad de retiro puedan desvincularse de la institución en condiciones de beneficio mutuo, respetándose y valorándose su aporte a la institución durante su trayectoria académica; el tercer objetivo se enmarca en el diseño e implementación de un sistema de incorporación especial de académicos, flexible y orientado a la selección y contratación de profesores en un plazo fijo, sujetos a evaluación periódica, para de esta forma asegurar un tránsito gradual desde su ingreso a la Universidad y su jerarquización.

La renovación de académicos ha permitido, que al año 2016, cerca del 50% de los profesores de jornada completa de la Institución tengan menos de 45 años, se ha aumentado la producción científica, ubicando a la Universidad en posiciones de liderazgo en el sistema de educación superior chileno, manteniendo los estándares de calidad de la docencia. Por otra parte, se ha favorecido una mayor vinculación con instituciones extranjeras, principalmente aquellas que otorgaron el grado de doctor a los académicos incorporados.

A partir de estos ajustes, tanto en desvinculación como en incorporación, se ha impulsado una modernización de los reglamentos que rigen la gestión del cuerpo académico.

Dada la magnitud de estos cambios, la implementación del proceso de renovación contó con instrumentos y mecanismos para favorecer la transmisión y mantención de la cultura y calidad institucional, en un ambiente renovado. Así también, se efectuaron estimaciones y proyecciones de recursos para financiar el sistema y asegurar la sostenibilidad de la Institución en el largo plazo.

Debido a la importancia del cuerpo académico, la Institución ha incorporado lineamientos estratégicos para perfeccionar y mejorar su gestión en todos sus planes de desarrollo, a partir del año 2000.

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.

1. Planificación de la Práctica

En el transcurso del año 1998, la Pontificia Universidad Católica, desarrolló un estudio sobre su cuerpo académico y su proyección en el mediano plazo, dicha labor fue encomendada por la Rectoría de la época a la Vicerrectoría de Desarrollo.

Entre los hallazgos del estudio, destacan los siguientes:

- Proporción importante de académicos jerarquizados de edad avanzada, próximos a acogerse al retiro.
- Insuficiente renovación de académicos, la cual se explica por dos razones: permanencia de académicos más allá de la edad de jubilación y rigidez en los mecanismos y modalidades de contratación de profesores.
- Concentración de la producción científica en algunas áreas del conocimiento.
- Carencia de mecanismos e instrumentos destinados a facilitar el intercambio y convivencia de académicos nuevos con académicos antiguos de la Universidad.

Ante ese escenario, la Institución decidió establecer una política de gestión del cuerpo académico orientada al diseño, aplicación y consolidación de un sistema de recambio generacional.

En primer lugar, se conformó una comisión de trabajo compuesta por todos los vicerrectores y presidida por el Vicerrector de Desarrollo, con el objeto de evaluar nuevas modalidades de incorporación de académicos, condiciones e incentivos para el retiro, evaluación del reglamento del personal académico vigente, entre otras temáticas relacionados con los académicos de la Universidad.

Entre las tareas y definiciones para perfeccionar la gestión del personal académico destacan las siguientes:

1. Diseño e implementación de un sistema especial de desvinculación del personal académico que permita otorgar un reconocimiento concreto a aquellos académicos que han dedicado parte importante de su vida a la realización de actividades docentes y de investigación en esta casa de estudios y que están próximos a finalizar su carrera académica.
2. Elaboración de un sistema especial de incorporación de académicos, que permita a la Institución mayor flexibilidad y rigurosidad en el proceso de selección y evaluación de candidatos, así como también establecer las condiciones mínimas de permanencia y los mecanismos de evaluación del desempeño de los nuevos académicos en la Institución.
3. Evaluación y perfeccionamiento del estatuto del personal académico, con el fin de que incorpore elementos vinculados a nuevos mecanismos de incorporación de académicos y normas asociadas a su desvinculación, dedicación, requisitos de jerarquización y promoción en las jerarquías. El estatuto vigente de la época fue aprobado en el año 1971, con el fin de asegurar la calidad de la actividad académica, y sirvió a esos fines gracias a la profundidad con que estructuró la carrera académica. Sin embargo, y como es natural, desde entonces se han presentado múltiples necesidades de readecuación.
4. Análisis económico-financiero para determinar las necesidades de recursos y las fuentes de financiamiento para hacer frente a los desafíos derivados de la incorporación y a la desvinculación de profesores.
5. Desarrollo de mecanismos de revisión periódica de la gestión académica.
6. Diseño e implementación de un plan comunicacional destinado a informar a las Unidades

Académicas sobre los ajustes a los procedimientos y reglamentos vinculados a la gestión del personal académico. Así como también generar mecanismos de colaboración y coordinación interna para fortalecer la comunicación entre las Unidades Académicas, las Facultades y la Rectoría con el fin de asegurar un recambio generacional acorde a las necesidades específicas de las disciplinas y del desarrollo institucional.

2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Diseño e implementación de un sistema especial de desvinculación del personal académico:

El Sistema Especial de Desvinculación de Personal Académico se inspira en el deseo de otorgar un reconocimiento concreto a aquellos académicos que han dedicado parte importante de su vida a la realización de actividades docentes y de investigación en la Universidad y que están próximos a finalizar su carrera académica.

Por tal motivo se entrega un beneficio económico especial y voluntario, de cargo de la Universidad, con el objeto de permitir que los profesores y profesoras que conforman y dan vida a la Universidad puedan contar con medios adicionales que les permitan concluir su carrera académica con la dignidad y el bienestar que, por la trascendencia de las actividades que han realizado, con toda justicia se merecen.

Paralelamente al beneficio económico se establece la creación de una nueva categoría académica, profesor adscrito, a través de la cual, los profesores y profesoras que se acojan al presente Sistema Especial de Desvinculación podrán continuar transmitiendo su saber y competencia a las nuevas generaciones por un período de tiempo adicional.

Diseño e implementación de un sistema especial de incorporación de académicos

El Sistema Especial de Incorporación contempla la creación de una nueva categoría de profesor en la Universidad, que permita mayor flexibilidad y rigurosidad en los procesos de selección e incorporación de académicos, a través de una relación laboral formalizada en contratos a plazo fijo. La nueva categoría de académico se denomina profesor asociado y el postulante debe contar con el grado de doctor.

Los profesores asociados luego de ser sometidos a evaluaciones periódicas podrán ingresar a la categoría de profesor permanente en un plazo máximo de cuatro años. Al cabo de este período, ingresarán en propiedad a la carrera académica, con todos los derechos y obligaciones que ella implica.

Análisis económico-financiero

Tanto el sistema desvinculación como el sistema especial de incorporación de académicos demandan, en el largo plazo, una cantidad importante de recursos financieros. Para resguardar y asegurar la disponibilidad de recursos, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas realizó un análisis de los recursos actuales y proyectados disponibles junto con una revisión de las diversas fuentes de financiamiento, para establecer los montos de indemnizaciones y remuneraciones para futuros académicos.

Mecanismos de revisión periódica de la gestión académica

Como resultado del diagnóstico realizado en el año 1998 sobre el cuerpo académico, la Universidad

decide relevar su desarrollo y consolidación, como consecuencia de lo anterior, se constituye en uno de los objetivos centrales de todos los planes estratégicos de la Institución realizados a la fecha. Al ser considerado un objetivo estratégico, la institución asegura disponer de los recursos y la estructura para la implementación de las acciones necesarias para su logro y su seguimiento y evaluación.

Evaluación y perfeccionamiento del estatuto del personal académico

Dados los cambios efectuados en la gestión del personal académico, a inicios del año 2007 se organizó un trabajo planificado de actualización orgánica del estatuto aplicable a la carrera académica. Dicho trabajo finalizó con la aprobación del nuevo Reglamento del Personal Académico en el año 2009, recogiendo las distintas calidades en que un profesor aporta sus capacidades al servicio de la función docente e investigativa.

Diseño e implementación de un plan comunicacional

Fiel a su tradición, los cambios importantes en la Institución se informan en una primera instancia a través de un acto formal. En dicho acto se presentaron, en distintos momentos, los ajustes al proceso de desvinculación, al proceso de incorporación de académicos y al reglamento del personal académico.

Paralelamente, el Vicerrector de Desarrollo tiene reuniones bilaterales con las Unidades académicas para dar cuenta de estos ajustes y entregar la documentación respectiva.

3. Resultado de la Práctica

El proceso de desvinculación de profesores se inicia en el año 1999, año en el cual 34 académicos se someten al proceso de retiro de la Universidad.

En los últimos años, se observa una disminución importante en el número de académicos desvinculados de la Universidad, llegando a 9 profesores en el año 2016.

Al considerar el periodo completo entre el año 1999-2016, se han desvinculado un total de 296 académicos.

En promedio, del total de profesores que ha iniciado su proceso de desvinculación, un 72% continúa como profesor adscrito y un 28% se desvincula definitivamente de la Universidad.

El siguiente gráfico ilustra con mayor detalle los resultados del proceso:

Gráfico 1: Número de profesores desvinculados según año de desvinculación.

<https://telescopi.upc.edu/plataforma/inc/imagehosting/tmp/9c35c37bb1.gif>

En cuanto al proceso de incorporación de profesores, los primeros académicos contratados bajo la nueva modalidad ingresaron en el año 2001, en dicha oportunidad fueron contratados 3 nuevos profesores.

Al considerar todo el periodo, es decir, entre el año 2001 y el año 2016, se han contratado un total de 326 académicos.

Del total de profesores asociados contratados entre el 2001 y 2016, un 48% ha ingresado en la categoría de profesor jerarquizado, un 21% ha abandonado la Universidad por decisión propia o de la Institución y un 31% continúa en la Universidad en esa categoría.

La implementación del sistema de recambio generacional permitió que al año 2016, un 50% de los académicos de jornada completa tengan menos de 45 años de edad.

Las contracciones han sido definidas en cada uno de los planes estratégicos de la Universidad.

En los últimos años se observa un incremento importante en el número de profesores contratados, situación que fue promovida en el Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2016.

Cabe destacar que el crecimiento no ha sido equivalente en las distintas disciplinas, esto responde por un lado a que existían áreas con una mayor cantidad de profesores mayores desvinculados, cuya renovación por razones financieras no pudo ser inmediata y por otro lado debido a las decisiones de desarrollo institucional, plasmadas en los Planes Estratégicos de la Universidad.

El siguiente gráfico ilustra con más detalle la evolución de profesores contratados con el nuevo sistema de incorporación definido por la Universidad:

Gráfico 2: Número de profesores asociados contratados por año.

<https://telescopi.upc.edu/plataforma/inc/imagehosting/tmp/c6a7326342.gif>

Producción científica

La renovación de académicos, junto con una serie de políticas institucionales destinadas a incentivar la producción científica, han permitido que la Universidad quintuple, por ejemplo, el número de publicaciones en revistas indexadas en los últimos 10 años.

4. Evaluación y revisión de la Práctica

Gracias a la incorporación de la gestión del cuerpo académico en los procesos de planificación de la Universidad, el seguimiento de la implementación de la práctica ha sido desarrollada en forma continua, generando intervenciones oportunas cuando ha sido pertinente.

Paralelamente, el proceso de desvinculación incluye un mecanismo que permite que los profesores puedan mantenerse en la Institución a través de contratos de plazo fijo, cuya renovación depende de la evaluación sobre su desempeño en los distintos ámbitos definidos en el contrato.

El sistema de incorporación también tiene mecanismos propios de evaluación, siendo el principal, la evaluación anual del desempeño del profesor asociado, en la cual se decide la renovación o suspensión del contrato. Esta evaluación también es utilizada al momento de considerar su ingreso a planta.

Lo anterior se perfecciona con el ajuste al reglamento del personal académico, año 2009, donde se establecen las responsabilidades de los académicos en sus diversas categorías y se actualizan los requisitos de jerarquización.

Todas estas instancias de monitoreo y evaluación se ven fortalecidas en el año 2010, año en el cual la Universidad decide realizar una evaluación integral de la implementación del proceso de recambio generacional, considerando para ellas diversas variables de medición, entre las cuales destaca:

- Tamaño del cuerpo académico por Unidad
- Académicos incorporados y su aporte a la Institución
- Académicos desvinculados y efecto en los resultados de docencia, investigación y otros quehaceres
- Académicos en retiro con contrato a plazo fijo y su aporte a la investigación, docencia y otros quehaceres.

En dicha oportunidad, tras diez años de implementación del proceso, se concluyó que el recambio generacional no se había realizado con el suficiente dinamismo y que en algunas Unidades Académicas el número de profesores que se habían acogido a retiro era considerablemente mayor que los académicos nuevos contratados.

Con estos antecedentes, la Universidad decide acelerar el proceso de recambio con el objeto de cumplir con las definiciones descritas en su Plan de Desarrollo. Para ello establece acuerdos específicos de renovación en cada una de las Unidades Académicas, plasmados en los Planes de Concordancia de cada Unidad.

5. Carácter Innovador de la Práctica

El proceso de recambio generacional de la Universidad fue desarrollado de forma gradual y planificada, considerando para ello más de 20 años para su ejecución.

La implementación del nuevo mecanismo de desvinculación y de incorporación de académicos representa para la Universidad una serie de ajustes en su gestión que a la fecha siguen vigentes, por lo tanto, se trata de un ajuste estructural que ha permitido conservar su cultura organizacional e incorporar nuevas visiones sobre el quehacer universitario.

Con los cambios implementados, el retiro de los académicos se ha desarrollado en mejores términos y condiciones para los profesores, reconociéndoles su aporte al desarrollo de la Institución y permitiéndoles seguir vinculados a ella a través de contratos de plazo fijo, para que puedan transmitir su experiencia y tradiciones de la Universidad a los académicos más jóvenes.

En cuanto al nuevo sistema de incorporación de académicos se logra una mayor flexibilidad para la Institución, seleccionando con rigurosidad a los académicos llamados a continuar con el desarrollo del conocimiento y con su proyecto educativo en el largo plazo.

El proceso de recambio generacional marca un hito muy importante para la Institución, considerando que a partir de él comienza la modernización de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

6. Divulgación de la Práctica

La divulgación de la práctica se ha efectuado al interior de la Universidad y a entidades externas, en los distintos momentos de su implementación.

Los medios utilizados son los siguientes:

Medios	Objetivo
Acto formal de presentación de los distintos componentes de la práctica	La Universidad presentó, en distintas instancias, a la comunidad universitaria los cambios introducidos en los componentes de la práctica.
Reuniones bilaterales entre Vicerrectoría de Desarrollo y Unidades Académicas	Tanto el proceso de desvinculación como el de incorporación especial de profesores demandan una alta coordinación entre la Rectoría y las Unidades Académicas, es por ello que el Vicerrector de Desarrollo sostiene reuniones bilaterales con las Unidades Académicas toda vez que se levante un requerimiento de desvinculación o de incorporación.
Informe de sostenibilidad	El informe de sostenibilidad es un documento que permite informar a usuarios internos y externos del quehacer institucional. Este documento también incluye antecedentes relacionados con el cuerpo académico.
Página Web Institucional	En la página web institucional están disponibles diversos documentos, tales como: los planes de desarrollo, el reglamento del personal académico, noticias relacionadas, reporte de sostenibilidad, entre otros.
Informes de seguimiento del plan de desarrollo	Anualmente se entrega información de los avances en la implementación del plan de desarrollo institucional a la comunidad universitaria. La gestión del cuerpo académico también está incorporada en estos informes.
Informe de autoevaluación institucional y de programas	La implementación y resultados de la práctica se han informado en los procesos de autoevaluación institucional y de programas. Los logros del proceso han sido reconocidos por los pares evaluadores.
Entrevistas con autoridades de otras instituciones de educación superior	Como referente en la materia se ha compartido la práctica con autoridades de otras instituciones de educación superior que se han interesado en conocerla en profundidad.

7. Fuentes Complementarias

Esta Buena Práctica no posee fuentes complementarias.

8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.