



BASES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE 2003-2010

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional



**Bases para el Plan de Desarrollo
de la Universidad del Valle
2003-2010**

Borrador para la Discusión

Santiago de Cali, octubre de 2003
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

Consejo Superior

Germán Villegas Villegas
Gobernador Departamento del Valle del Cauca

Weimar Escobar Saavedra
Representante del Presidente de la República

Isaac Yanovich Farbairz
Representante de la Ministra de Educación

Rodrigo Guerrero Velásco
Representante de los Exrectores

Jaime D. Colmenares Corzo
Representante del Sector Productivo

Carlos Hugo Moreno Macías
Representante de los Decanos

Pedro Manuel Valencia Tejada
Representante de los Egresados

Rodolfo Espinosa López
Representante Profesoral

Dimas Ernesto Orejuela Micolta
Representante Estudiantil

Iván Enrique Ramos Calderón
Rector

Oscar López Pulecio
Secretario General

INVITADOS PERMANENTES:

Martha Cecilia Gómez de García
Vicerrectora Académica

Consuelo Orejuela de Urbina
Vicerrectora Administrativa Encargada

Cesar Villamizar Luna
Vicerrector de Bienestar Universitario Encargado

Madgalena Urhan Rojas
Vicerrectora de Investigaciones

Beatriz Guzmán Marín
Presentante Profesoral

Consejo Académico

Iván Enrique Ramos Calderón
Rector

Martha Cecilia Gómez de García
Vicerrectora Académica

Consuelo Orejuela de Urbina
Vicerrectora Administrativa Encargada

Magdalena Urhan Rojas
Vicerrectora de Investigaciones

César Villamizar Luna
Vicerrector de Bienestar Universitario Encargado

Oscar López Pulecio
Secretario General

Carlos Hugo Moreno Macías
Decano de la Facultad de Salud

Diego Delgadillo Rodríguez
*Decano de la Facultad de Ciencias
de la Administración*

Jorge Hernández Lara
*Decano de la Facultad de Ciencias
Sociales y Económicas*

Darío Henao Restrepo
Decano de la Facultad de Humanidades

Héctor Cadavid Ramírez
Decano de la Facultad de Ingeniería

Doris Hinestroza Gutiérrez
Decana de la Facultad de Ciencias

Rosa Villegas de Gómez
Decana de la Facultad de Artes Integradas

Edgar Varela Barrios
*Director Oficina de Planeación
y Desarrollo Institucional*

Fabio Martínez
Representante de los Programas Académicos

Luis Aurelio Ordóñez Burbano
Representante Profesoral

Alvaro Zapata Domínguez
Representante Profesoral

José Edwin Zuleta Loaiza
Representante Estudiantil

INVITADOS PERMANENTES:

Fanny Yepes López,
Directora de Regionalización

Mariela Orozco Hormaza,
Directora del Instituto de Psicología

Gloria Castrillón Castro,
*Directora del Instituto de Educación
y Pedagogía*

César Delgado,
*Director de Nuevas Tecnologías
y Educación Virtual*

**Grupo Asesor para
la elaboración del Plan
de Desarrollo**

Victor Cruz Cardona
Facultad de Ciencias de la Administración

Javier Medina Vásquez
Facultad de Ciencias de la Administración

Martha C. Gómez de García
Facultad de Ingeniería

Inés María Ulloa Villegas
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Alvaro Enríquez Martínez
Instituto de Psicología

**Oficina de Planeación y
Desarrollo Institucional**

Edgar Varela Barrios
Director

Yolima Montero Gross
Coordinadora del Area de Inversiones

Sonia Patricia Jiménez Parra
Profesional Area de Proyectos

Alexandra Peralta
Profesional Area de Gestión de la información

Fernando Balcazar López
Profesional Area de Gestión de la información

Guillermo Arango Sterling
Profesional Area de Gestión de la Información

Personal de Apoyo:
Rodrigo Escobar Holguín
Nini Johana Serna Alvarado
Leonardo Raffo López
Paula Lezama

Equipo de monitores:
José Alfredo Cobo
Diego A. Medina R.
Ximena López
Rodrigo Plazas

Miembros de las Comisiones Temáticas

Rectoria

Iván Enrique Ramos Calderón
Oscar López Pulesio
María Teresa Díaz Lalinde
Fanny Yepes López
Jorge Enrique Arias Calderón

Vicerrectoría Académica

Luz Amparo Granada Patiño
María Clara Tovar de Acosta
Cesar Delgado García

Vicerrectoría Administrativa

Consuelo Orejuela de Urbina
Francisco Parra Garcés
Javier Fong Lozano
Alvaro Tadeo Merino Vinasco

Vicerrectoría de Investigaciones

Magdalena Urhan Rojas

Vicerrectoría de Bienestar Universitario

Ana Eugenia Gil

Facultad de Salud

Carlos Hugo Moreno Macías
Claudia Santamaría de Herrera
Socrates Herrera Valencia

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Jorge Hernández Lara
Luis Carlos Castillo
Alvaro Guzmán Barney
Jesús Alberto Valencia Gutiérrez
Eliás Sevilla Casas

Facultad de Ciencias de la Administración

Diego Delgadillo Rodríguez
Edgar Varela Barrios
Luis Aurelio Ordoñez Burbano
Alvaro Zapata Domínguez
Fernando Cruz Kronfly

Facultad de Ciencias

Pedro Prieto Pulido
Luis Fernando Castro

Facultad de Ingeniería

Héctor Cadavid Ramírez
José Antonio Abadía Narvaez
Carlos Osorio Marulanda
Gerardo Motoa Garavito
Diego Fernando Manotas Duque

Facultad de Artes Integradas

Rosa Villegas de Gómez
Luisa Esperanza Gómez
Francisco Ramírez Potes
Carlos Botero Restrepo
Harold Martínez

Facultad de Humanidades

Darío Henao Restrepo
Rodolfo Espinosa López
Angelo Papachini Lepri
Adolfo Álvarez Rodríguez

Instituto de Educación y Pedagogía

Gloria Castrillón Castro
Estella Valencia Tabares

Instituto de Psicología

Henry Granada Echeverry
Rebeca Puche Navarro

Consejo Estudiantil Universitario

Dimas Orejuela Micolta
Jose Edwin Zuleta Loaiza

Sintraunicol

Carlos A. Rodríguez
Nubia Avila Sandoval
Carlos A. Escobar
Luis Carlos Moreira
Carlos Arbey González
Camilo Cuenud

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	9
1. Perfil Institucional	10
1.1 El Proyecto Institucional (Misión, Visión, Principios y Propósitos)	10
1.2 La Universidad del Valle en cifras	12
2. La Planeación en la Universidad del Valle: Marco Conceptual y Metodológico	24
2.1 Modelo Conceptual: La planeación como proceso permanente de aprendizaje	24
2.2 La universidad pública: Una Organización Inteligente?	25
2.3 Las herramientas de planeación y la cultura organizacional	25
2.4 Modelo Metodológico: Construyendo una organización inteligente	26
2.5 Fases Cumplidas	27
3. Análisis del Entorno	29
3.1 El Entorno Global	29
3.2 El Entorno Nacional	30
3.3 El Entorno Regional	33
3.4 El Entorno de la Educación Superior	36
3.4.1 Tendencias globales	36
3.4.2 Tendencias en América Latina	36
3.4.3 La educación superior en Colombia	38
3.4.4 Tendencias en el entorno regional de la educación superior	40
4. Análisis Interno	42
4.1 La gestión académica	42
4.2 La gestión económica y administrativa	47
5. Análisis estratégico	50
5.1 Fortalezas	50
5.2 Restricciones	51
5.3 Oportunidades	53
5.4 Amenazas	53
6. Escenarios	55
6.1 Alternativas de Futuro	55
6.1.1 Escenario Tendencial	56

6.1.2	Escenario Pesimista	58
6.1.3	Escenario Optimista	60
6.1.4	Escenario Contrastado	62
6.2	Implicaciones y Prioridades Institucionales	62
6.2.1	Conclusiones básicas	62
6.2.2	Desafíos para pasar al escenario de Universidad en Sintonía	65
6.2.3	Implicaciones para el cambio de la cultura organizacional	65
7.	Plan Estratégico	68
7.1	Cobertura con excelencia académica	68
7.1.1	Ampliación de cobertura con calidad	69
7.1.2	Innovación y flexibilización pedagógica y curricular	70
7.1.3	Consolidación de la institución como universidad de investigación	70
7.1.4	Evaluación y mejoramiento permanente	71
7.1.5	Formación permanente y desarrollo profesoral	71
7.1.6	Desarrollo estudiantil	72
7.2	Vinculación con el entorno	72
7.2.1	Regionalización	72
7.2.2	Articulación efectiva de la universidad con su entorno y mejoramiento de las relaciones interinstitucionales	73
7.2.3	Internacionalización	74
7.3	Modernización de la gestión administrativa y financiera	76
7.3.1	Institucionalización de cultura de planeación y control	77
7.3.2	Reorganización administrativa	77
7.3.3	Consolidación del sistema de información universitario	78
7.3.4	Fortalecimiento de la planta física global de la universidad	78
7.3.5	Consolidación de la sostenibilidad financiera de la universidad	79
7.4	Democracia y convivencia	79
7.4.1	Institucionalización de una cultura de la prevención, la negociación y la resolución de conflictos	80
7.4.2	Participación y vida universitaria	81
7.4.3	Calidad de vida de la comunidad universitaria	81
8.	Citas y notas	82
9.	Bibliografía	90
10.	Anexos	96
10.1	Cronograma Plan de Desarrollo	96
10.2	Temas principales de investigación	97
10.3	Cifras de los estados financieros e inversión	98
	Índice de tablas, cuadros y figuras	105

PRESENTACIÓN

El presente documento contiene lineamientos estratégicos para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle al 2010 y hace una síntesis de elementos fundamentales sobre los cuales la comunidad académica podría reflexionar en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo. Se trata, por tanto, de un documento en construcción que se presenta para el debate y discusión y para que las unidades académicas lo puedan articular con sus propios planes de desarrollo.

El contenido se apoya en un amplio conjunto de documentos, hechos y datos que se encuentran a disposición de los lectores y aunque es casi imposible reflejar exactamente todas y cada una de las contribuciones realizadas, se pretende dar una visión de conjunto de los principales factores que influyen sobre la situación actual y condicionan las perspectivas futuras de la institución.

Este esfuerzo representa la contribución de muchos colaboradores, coordinados por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional desde el año 2001, bajo el mandato del Consejo Académico y el Consejo Superior. Y a manera de informe ejecutivo condensa elementos del Proyecto Institucional sancionado por el Consejo Superior a principios de 2002, el Mapa de Asuntos Estratégicos de octubre de 2001, la Agenda de Acciones 2002-2004 aprobada por el Consejo Superior el 30 de abril del 2002, los artículos escritos expresamente por un grupo de profesores y funcionarios no docentes, el trabajo de las comisiones del Consejo Académico sobre cinco asuntos prioritarios y los aportes de la Comunidad Universitaria en las Jornadas de Reflexión llevadas a cabo en junio del año 2003.

El documento comienza con una descripción del perfil institucional, la visión, misión, principios y propósitos que identifican a la Universidad del Valle, así como algunas cifras

significativas aún no plenamente consolidadas, pero con grandes posibilidades de mejorar en la medida en que el Sistema de Información Universitario se implemente y se fortalezca. Enseguida se plantea el marco conceptual y metodológico que fundamentó el proceso de planeación, sus principales etapas y resultados. Luego se lleva a cabo un análisis del entorno internacional, nacional, regional y sectorial de la educación superior. Después se hace una síntesis de los elementos básicos de la gestión interna a nivel académico y administrativo de la Universidad. Con estos insumos se hace un análisis estratégico donde se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución, así como una exploración de las principales alternativas que se visualizan para el futuro, con base en la metodología de los escenarios. Finalmente, se plantea un Plan Estratégico que pretendería rectificar algunos elementos de las tendencias actuales para obtener una mayor sinergia entre las unidades académicas y afrontar así en mejores condiciones los enormes desafíos que se le presentan a la institución a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera se busca alertar a la comunidad universitaria alrededor de la necesidad de repensar su quehacer ante el nuevo entorno institucional y de políticas públicas, que le exigen mayor capacidad de respuesta en un contexto de mayor escasez de recursos, pero también mostrar las enormes posibilidades que tiene la Universidad del Valle de contribuir eficazmente al desarrollo regional y nacional, como una de las más importantes instituciones de Educación Superior del país.

La institución cuenta así con unas bases para que la comunidad universitaria discuta y obtenga conclusiones acerca de las principales prioridades y lineamientos estratégicos en las dimensiones de excelencia académica, relaciones con el entorno, modernización de la gestión, democracia y convivencia.

Se espera que el fruto de esta reflexión colectiva oriente el Plan de Desarrollo y el Plan de Inversiones durante el periodo 2003-2010.

La presente década representa un periodo fundamental para la Educación Superior a nivel mundial y nacional. La Universidad del Valle, para ser reconocida como una institución pertinente y legítima, debe asumir el desafío de renovarse a sí misma y participar en la solución de los problemas regionales y nacionales. Sólo una universidad que demuestra su excelencia día a día y que sea capaz de construir alternativas, será vista como una entidad relevante y necesaria para la sociedad.

En la identificación de los elementos centrales de esta propuesta, merece especial mención el doctor Oscar Rojas

Rentería, Rector saliente de la Universidad del Valle, quien habiéndose propuesto dejarle a la Universidad un Plan de Desarrollo, propició las acciones necesarias para su formulación.

Es nuestra esperanza que la institución siga honrando su prestigio y esté a la altura de las expectativas que la población tiene acerca de su papel como guía y artífice de una sociedad de conocimiento equitativa y creativa, y pueda desplegar con autonomía su capacidad para construir un futuro mejor.

Iván Enrique Ramos Calderón
Rector
Universidad del Valle

1. PERFIL INSTITUCIONAL

1.1.El Proyecto institucional

En el proyecto institucional de la Universidad del Valle aprobado mediante Acuerdo del Consejo Superior No.001 de enero 29 de 2002, se formulan, la misión, la visión, los principios y los propósitos que dan el fundamento a su acción y se presentan las estrategias generales que orientan su futuro y definen su vínculo con la región, el país y el mundo sobre la base de un compromiso con la calidad y la excelencia.

MISIÓN

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

VISIÓN

La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país (Colombia) en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una Universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica

PRINCIPIOS

Para cumplir con su misión la Universidad del Valle define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de sus tareas y funciones y como guía para la orientación de su desarrollo:

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.
- La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del

pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate públicos.

- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.
- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

PROPÓSITOS

La Universidad en el marco de su misión y en el desarrollo de su visión se propone:

- Ofrecer un servicio público de educación superior de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Carta Política y en las Leyes de la República.
- Brindar oportunidades para una formación de excelencia, homologada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y ciudadano y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.
- Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético y la sensibilidad estética que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.
- Hacer de la investigación un eje central de la actividad universitaria y propiciar su integración con los programas de formación.
- Promover la apropiación crítica, la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y la transformación del entorno.
- Fomentar el estudio y el enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación y la defensa, valorización y conservación del medio ambiente y el desarrollo de su biodiversidad.
- Promover una cultura de calidad y excelencia en todos las

instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa.

- Brindar apoyo y asesoría especializada al Estado y a los diversos sectores sociales, conservando su autonomía académica e investigativa.
- El ejercicio de la autonomía universitaria basado en la mi-

sión de la Institución y en el uso y administración responsables de los bienes públicos.

- Fortalecer el desarrollo educativo de la región y del país en todos los niveles y modalidades.
- Trabajar porque los grupos en situación de inequidad social puedan acceder a la educación superior en condiciones de igualdad de oportunidades y sobre la base de los méritos propios y del trabajo personal.

12

1.2 La Universidad del Valle en Cifras

FORMACIÓN

PROGRAMAS ACADÉMICOS EN LA SEDE CALI

NIVEL	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tecnológico	4	4	4	8	8	8	8	8	6	10	8
Profesional	51	54	58	60	58	58	55	55	53	58	62
Especialización	18	27	27	31	37	34	46	49	44	52	51
Maestría	36	39	36	36	38	37	33	24	31	31	34
Doctorado	2	3	4	4	7	7	5	5	5	5	5
TOTAL	111	127	129	139	148	144	147	141	139	156	160

Fuente: Registro Académico

PROGRAMAS ACADÉMICOS EN LAS SEDES REGIONALES

NIVEL	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tecnológico	1	1	6	5	4	5	4	7	7	7	7
Profesional	26	29	29	20	15	15	9	11	10	9	9
Especialización	1	2	2	5	8	6					
Maestría	2	6	3	4	5	5	1				
TOTAL	30	38	40	34	32	31	14	18	17	16	16

Fuente: Registro Académico

PROGRAMAS ACADÉMICOS EN MODALIDAD DESESCOLARIZADA

NIVEL	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tecnológico	7	9	9	9	9	9	9	10	10
Profesional	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Especialización	9	9	9	9	9	9	9	8	7
TOTAL	18	20	20	20	20	21	21	21	20

Fuente: Registro Académico

Corte: CALI-SEDES. Septiembre 15 de 2003 - Programas en funcionamiento (con estudiantes matriculados)

Corte: DESESCOLARIZADA. Septiembre 2003.

UNIVERSIDAD DEL VALLE PROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO ACREDITADOS POR EL CNA

CÓDIGO	PROGRAMA	RESOLUCIÓN	VIGENCIA
3746	INGENIERIA ELECTRICA	2547 de 29-sep-2000	3 años
3749	INGENIERIA QUIMICA	590 de 2-abr-2001	5 años
3660	MEDICINA	711 de 19-abr-2001	5 años
3661	ODONTOLOGIA	1650 de 26-jul-2001	5 años
3645	ENFERMERIA	2758 de 7-nov-2001	5 años
3651	TERAPIA OCUPACIONAL	803 de 17-abr-2002	4 años
3647	BACTERIOLOGIA Y LABORATORIO CLINICO	802 de 17-abr-2002	5 años
3751	INGENIERIA INDUSTRIAL	2119 de 9-sep-2002	6 años
3648	FONOAUDIOLOGIA	2116 de 9-sep-2002	5 años
3750	INGENIERIA SANITARIA	2657 de 26-nov-2002	9 años
3747	INGENIERIA CIVIL	2598 de 19-nov-2002	5 años
3752	ESTADISTICA	2597 de 19-nov-2002	4 años

Fuente: Página Web del CNA.

RESUMEN DE GRUPOS RECONOCIDOS
A NIVEL NACIONAL

INSTITUCION	TOTAL
Universidad Nacional	97
Universidad de Antioquia	87
Universidad del Valle	50
Universidad de los Andes	37
Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá)	29
Universidad Industrial de Santander	20
Universidad del Cauca	18
Escuela de admón., finanzas y tecnología	13
Fundación Universidad del Norte	11
Pontificia Universidad Bolivariana	10
Universidad Externado	10

Fuente: *Vicerrectoría de Investigaciones*
Corte: Septiembre 2003

GRUPOS RECONOCIDOS
UNIVERSIDAD DEL VALLE

INSTITUCION	GRUPOS
FACULTAD DE INGENIERIA	15
FACULTAD DE CIENCIAS	10
FACULTAD DE SALUD	7
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	6
FACULTAD DE HUMANIDADES	4
INSTITUTO DE PSICOLOGIA	4
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	2
INSTITUTO DE EDUCACION Y PEDAGOGIA	1
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS	1
TOTAL	50

Fuente: *Vicerrectoría de Investigaciones*
Corte: Septiembre 2003.

PROYECTOS ACTIVOS
UNIVERSIDAD DEL VALLE

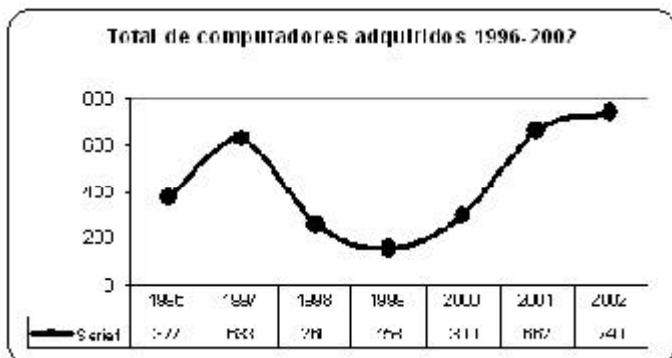
FACULTADES / INSTITUTOS	PROYECTOS
FACULTAD DE INGENIERIA	7
FACULTAD DE CIENCIAS	106
FACULTAD DE SALUD	108
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	9
FACULTAD DE HUMANIDADES	57
INSTITUTO DE PSICOLOGIA	2
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	15
INSTITUTO DE EDUCACION Y PEDAGOGIA	2
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS	12
TOTAL	381

Fuente: *Vicerrectoría de Investigaciones*
Corte: Septiembre 2003.

EXTENSIÓN



Fuente: *Presupuesto y Contabilidad*



Fuente: Oficina de informática y telecomunicaciones

**PUNTOS DE RED
Sede San Fernando**

Edificio	Descripción	Puntos de Red
106	Mantenimiento	2
115	HUV	45
110	Enfermería	13
102	Escuela Salud Pública	69
100	Decanato	67
103	Microbiología	29
101	UV-Media	22
122	Biblioteca	16
126	Administración	152
116	Ciencias Básicas	21
122A	SINSA	38
132	Odontología	9
130	Perlaza	8
134	IDELAC	9

**PUNTOS DE RED
Sede Meléndez**

Edificio	Descripción	Puntos de Red
301	Fundación General de Apoyo	22
	Administración Central	
	Registro Académico	29
	Admisiones	12
	3Piso	90
	4Piso	36
316	Tulio Ramírez	43
315	Idiomas	36
317	CREE	86
318	OITEL	78
318	Biblioteca	92
318	Sala Matemáticas	16
320	Ciencias Norte	204
320	Ciencias Sur	145
331	Salas Ing. Sistemas	142
331	Torre de Ingeniería	65
333	Sria Académica Ing	8
336	Ingeniería Química	54
338	Alimentos	14
340	Ciencias Térmicas	12
341	CINARA-Gestión Ambient	45
344	Mecánica de Fluidos	34
346	Materiales	9
347	Materiales	5
349	Materiales	22
350	Ingeniería Civil	33
351	Diseño de Procesos	15
353	E.I.E.E.	51
354	E.I.E.E.	45
355	P.E.I.E.E.C	31
356	Alta Tensión	14
357	PINO	19
381	Educación Física	11
382	FAI	46
383	Comunicación Social	17
384	Servicio Médico	17
385	Escuela de Música	0
386	Facultad Humanidades	87
387	Economía	76
388	Educación-Esc.Psicolo	112
389	Cafetería Central	9
Total Puntos de Red		2382

Fuente: Oficina de Informática y Telecomunicaciones

Fecha de corte: Mayo de 2002.

INVENTARIO DE SOFTWARE

Sistema	Base de Datos
Finanzas Plus. Sistema Financiero Institucional	Oracle
SIAFI: Sistema de Información de la Facultad de Ingeniería	PosGrest
SRA: Sistema de Información de Registro y Admisiones(pendiente dos módulos)	
DATALINEA: Sistema de Información de los Programas Académicos de la Universidad(pendientes dos módulos)	
OLIB: Sistema de Información de Biblioteca	Oracle
Recursos Humanos(nómina)	Data Easy
Matrícula Financiera	
Pequeños Subsistemas	Base de Datos
Cuentas por Cobrar: alimenta a Finanzas Plus	Data Easy
Rendición de Impuestos: alimenta a Finanzas Plus	
Embargos: alimenta a recursos humanos	
Seguridad y Vigilancia(horas extras)	
Inventarios: un pequeño módulo	
Cuentas por cobrar: cuentas por cobrar, cesantías, recaudo IVA, cuotas partes	
Caja Menor	
Fondo Renovable	
Anticipo para Gasto	
Recursos Propios	
Correo	

Nota: existen en las facultades unidades académicas y administrativas otros pequeños subsistemas

Fuente: *Oficina de Informática y Telecomunicaciones*

LICENCIAS DE SOFTWARE ADQUIRIDAS EN 2002(DATOS A PESOS DE 2002)

Marca	No Software	Valor	No Licencias	Valor	Total	Valor Total
Office XP Pro	6	3.612.577	2	1.012.793	8	4.625.370
Visual Studio N	1	296.400			1	296.400
Autocad 2000	1	1.352.560			1	1.352.560
Adobe Acrobat 5	2	359.881			2	359.881
Corel Draw 10	4	2.667.180	20	362.251	24	3.029.431
Page Maker 7.0	1	712.190			1	712.190
Offi Pro OLP			1	540.754	1	540.754
Wind XP Profesi	14	3.888.177	10	998.991	24	4.887.168
Sist. Evalex	1	500.000			1	500.000
Wind - Word - 2000	1	300.000			1	300.000
Wind - Offi/2000	1				1	0
Microsoft Windo	2	921.104	7	2.702.728	9	3.623.832
Ethnograf 5.0	1	512.628			1	512.628
Photoshop V.7.	1	859.434			1	859.434
GPS	1	256.410			1	256.410
IPLAB P/Windows	1	45.600.000			1	45.600.000
Wind/98	7	1.352.435	11	270.487	18	1.622.922
Antivirus	1	114.474			1	114.474
PVD Pro 3.2	1	4.229.570			1	4.229.570
Wind/2000 Profe	1	461.850			1	461.850
Windo Server	1	1.809.367			1	1.809.367
Matlab	4	8.481.166			4	8.481.166
EFC 400ST	1	9.361.794			1	9.361.794
Proyecto 2000	1	358.800			1	358.800
Office PRO 2000	1	1.345.500			1	1.345.500
Vector Works	5	490.698			5	490.698
Renderworks	5	227.874			5	227.874
Autodesk Archit	10	15.528.850			10	15.528.850
Rhino Upgrade	1	588.000			1	588.000
Flamingo	1	1.860.000			1	1.860.000
Construplan				2.900.000	2	2.900.000
Adobe Premiere	1	689.770	19	351.597	20	1.041.367
CDS/ISIS	1	77.586			1	77.586
Stand Alone			1	1.080.000	1	1.080.000
E-views	1	9.840.000			1	9.840.000
SAS V.8.2 ACO	1	12.720.000			1	12.720.000
Microsos/Office	2	1.270.290	14	5.761.504	16	7.031.794
Zelio	1	155.080			1	155.080
Ultiboard 2001	1	1.307.301			1	1.307.301
Multisim 2001	1	1.307.301			1	1.307.301
Benchmark	1	3.767.000			1	3.767.000
Hyper Research	2	2.758.620			2	2.758.620
Office XP Acade	1	2.127.527			1	2.127.527
Nothon Antivirus	8	1.296.613			8	1.296.613
Office XP			2	604.210	2	604.210
FS Premium 25	1	1.159.765			1	1.159.765
Cabri Geometry	5	1.694.000			5	1.694.000
Derive Español	1	3.281.520			1	3.281.520
Total	106	151.501.292	89	16.585.315	195	168.086.607

Fuente: *Oficina de Informática y Telecomunicaciones*

BIENESTAR

SERVICIO MEDICO

SEDES QUE PRESTAN EL SERVICIO DE SALUD
CLINICA SANTILLANA
SEDE MELENDEZ - EDIFICIO 384

CONVENIOS URGENCIAS Y TRATAMIENTOS ESPECIALES
HOSPITAL UNIVERSITARIO
FUNDACION VALLE DEL LILI
CLINICA MATERNO INFANTIL
CLINICA SAN FERNANDO

Fuente: *Vicerrectoria de Bienestar Universitario*

CENTRO DEPORTIVO UNIVERSITARIO

	SEDE MELENDEZ	SEDE SAN FERNANDO
CANCHAS DE FUTBOL	9	
CANCHAS DE MICRO FUTBOL EN CEMENTO	2	1*
CANCHAS DE MICRO FUTBOL EN CESPED	2	
PISTA ATLETISMO EN CARBONILLA	1	
PISTA DE TROTE (1.500m)	1	
CANCHAS DE TENIS EN POLVO DE LADRILLO	4	
CANCHAS DE VOLEIBOL	2	1*
CANCHAS DE BALONCESTO	2	1*
SALA TENIS DE MESA	1	1
SALA DE AJEDREZ	1	1
GIMNASIO DE PESAS	1	
SALON DE AEROBICOS	1	
PISCINA OLIMPICA	1	

* Pertenece a una cancha múltiple

Fuente: *Vicerrectoria de Bienestar Universitario*

CAFETERIAS

	CAFETERIAS CENTRALES	PROMEDIO ALMUERZOS DIA	COMEDORES	CAFETERIAS SATELITES
SEDE MELENDEZ	1	3500	3	6
SEDE SAN FERNANDO	1	250	1	2

Fuente: *Vicerrectoria de Bienestar Universitario*

COMUNIDAD UNIVERSITARIA

DOCENTES NOMBRADOS POR DEDICACION

NIVEL	1993-II	1994-II	1995-II	1996-II	1997-II	1998-I	1999-II	2000-II	2001-II	2002-II	2003-I
COMPLETO	661	660	682	755	761	722	650	637	620	655	643
PARCIAL	181	161	165	167	152	137	113	108	97	113	109
TOTAL PERSONAS	842	821	847	922	913	859	763	745	717	768	752
TOTAL TCE	752	741	765	839	837	791	707	691	669	712	698

Fuente: *Recursos Humanos*

DOCENTES NOMBRADOS POR CATEGORÍA

CATEGORÍA	1997-I	1997-II	1998-I	1998-II	1999-I	1999-II	2000-I	2000-II	2001-I	2001-II	2002-I	2002-II	2003-I
TITULAR	336	345	331	268	289	295	306	303	300	319	318	327	330
ASOCIADO	169	174	169	142	153	156	163	172	171	171	172	167	166
ASISTENTE	215	219	220	212	195	201	204	199	195	182	190	195	183
AUXILIAR	190	175	139	131	119	111	86	71	70	45	69	79	73
TOTAL	910	913	859	753	756	763	759	745	736	717	749	768	752

Fuente: Recursos Humanos

DOCENTES NOMBRADOS POR MÁXIMO NIVEL DE FORMACIÓN

NIVEL	1997-I	1997-II	1998-I	1998-II	1999-I	1999-II	2000-I	2000-II	2001-I	2001-II	2002-I	2002-II	2003-I
DOCTORADO	171	174	175	149	146	176	173	171	168	165	161	163	160
MAESTRÍA	388	395	363	313	313	318	319	314	312	306	301	308	303
ESPECIALIZACIÓN	177	179	170	152	156	159	158	154	151	146	145	145	144
PREGRADO	149	165	144	139	141	110	109	106	105	100	142	152	145
INF NO DISPONIBLE	25		7										
TOTAL	910	913	859	753	756	763	759	745	736	717	749	768	752

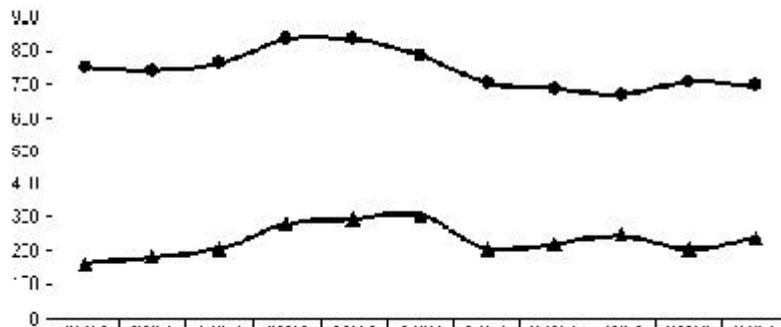
Fuente: Recursos Humanos

DOCENTES CONTRATISTAS POR DEDICACIÓN

NIVEL	1993-II	1994-II	1995-II	1996-II	1997-II	1998-I	1999-II	2000-II	2001-II	2002-II	2003-I
COMPLETO	43	49	61	83	102	125	65	77	80	80	97
PARCIAL	38	49	113	176	166	153	119	114	111	111	119
HORA CATEDRA	393	427	342	425	432	420	312	329	436	437	523
TOTAL PERSONAS	474	525	516	684	700	698	496	520	627	628	739
TOTAL TCE	160	180	203	277	293	307	203	216	245	202	233

Fuente: Recursos Humanos

Docentes nombrados y Contratistas S ede Cali TCE
1993 - 2003

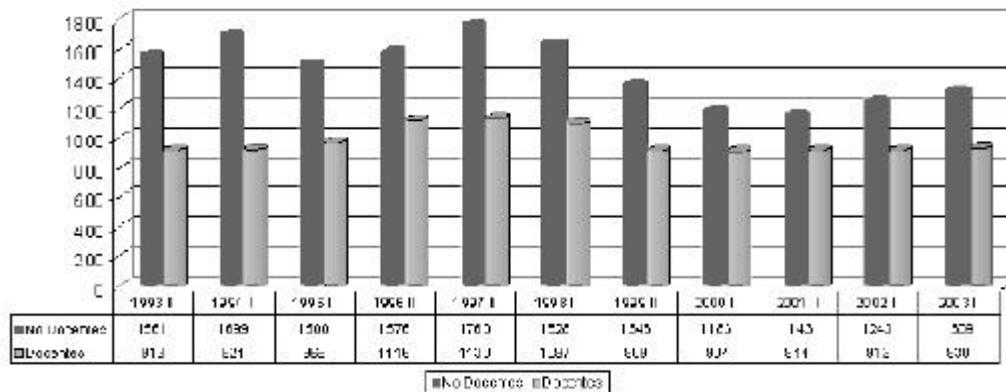


	1993-II	1994-I	1995-I	1995-II	1996-I	1996-II	1997-I	1997-II	1998-I	1998-II	1999-I	2000-I
● Nombrados TCE	750	740	765	850	850	791	727	691	689	712	700	690
▲ Contr TCE	150	180	200	270	280	300	200	210	240	200	230	230

TCE: La equivalencia en tiempos completos de los docentes de cátedra se calcula dividiendo el total de horas cátedra en el semestre, por 18 semanas (por semestre) y por 40 horas (por semana).

Esto es: $TCE = TC + (TP / 2) + (\text{Total horas cátedra en el semestre} / (18 * 40))$

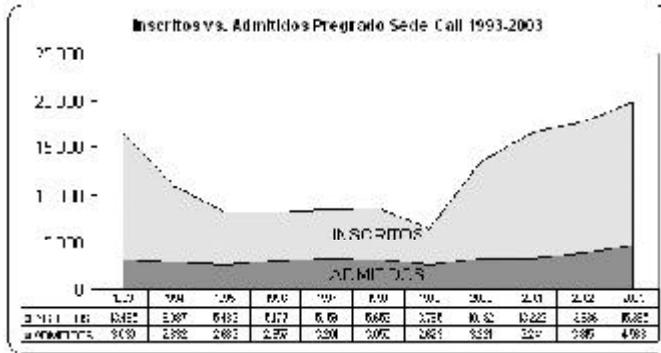
Evolución de Personal Docente en TCE y No Docente 1993-2003
Sede Cali



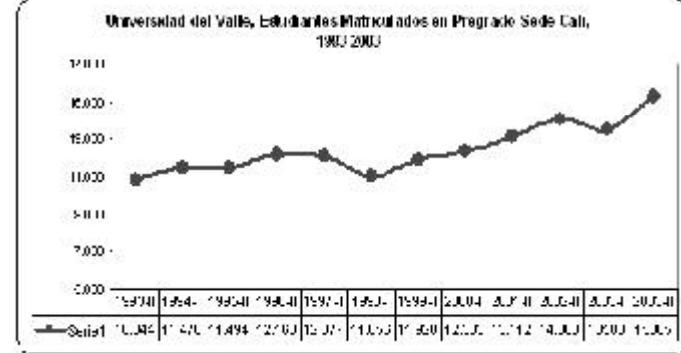
	1993 I	1994 I	1995 I	1995 II	1997 I	1998 I	1998 II	2000 I	2001 I	2002 I	2003 I
■ No Docentes	1500	1689	1500	1576	1763	1528	1545	1125	143	1243	508
□ Docentes	812	821	565	1116	1000	1387	600	802	611	812	630

■ No Docentes □ Docentes

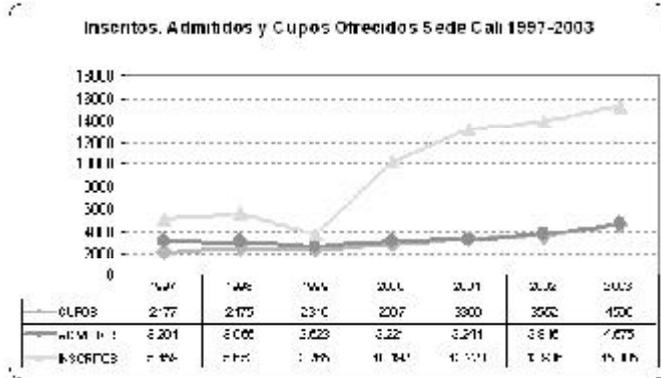
ESTUDIANTES SEDE CALI



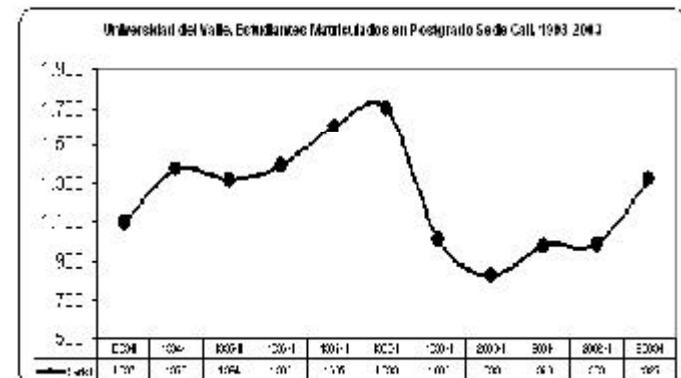
Fuente: Oficina de Registro Académico



Fuente: Oficina de Registro Académico



Fuente: Oficina de Registro Académico



Fuente: Oficina de Registro Académico

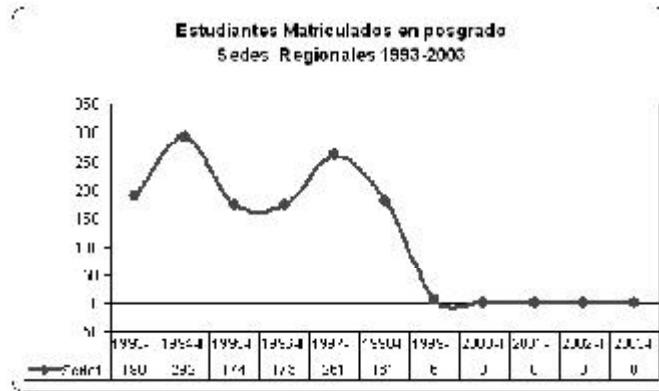


Fuente: Oficina de Registro Académico

ESTUDIANTES SEDES REGIONALES

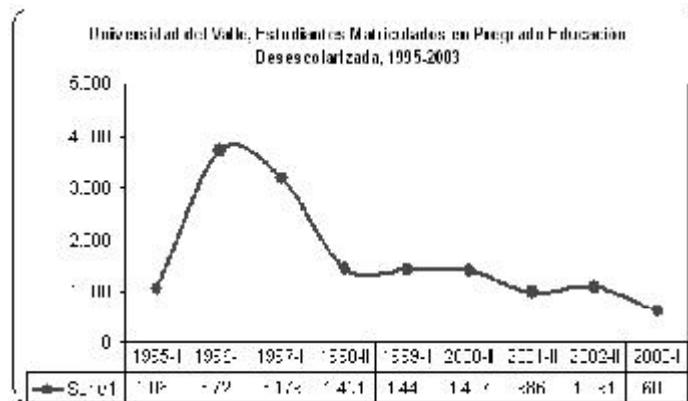


Fuente: Oficina de Registro Académico



Fuente: Oficina de Registro Académico

EDUCACION DESESCOLARIZADA



Fuente: Oficina de Registro Académico

MATRICULADOS NIVEL ACADEMICO

ESTUDIANTES MATRICULADOS POR NIVEL DE FORMACIÓN SEDE CALI

NIVEL	1993_II	1994_II	1995_II	1996_II	1997_II	1998_I	1999_II	2000_II	2001_II	2002_II	2003_I
Tecnológico	475	480	436	1032	760	554	412	434	390	554	680
Profesional	10459	11077	11132	11203	11389	10576	11552	11916	12525	13048	12820
Especialización	297	446	479	567	715	843	455	442	422	616	592
Maestría	787	893	794	764	792	758	466	315	489	540	647
Doctorado	13	22	36	40	67	71	57	47	67	76	86
TOTAL	12031	12918	12877	13606	13723	12802	12942	13154	13893	14834	14825

Fuente: Registro Académico

ESTUDIANTES MATRICULADOS POR NIVEL DE FORMACIÓN SEDES REGIONALES

NIVEL	1993_II	1994_II	1995_II	1996_II	1997_II	1998_I	1999_II	2000_II	2001_II	2002_II	2003_I
Tecnológico	53	29	1100	2335	2945	2478	2350	2837	2918	3266	3058
Profesional	2873	3105	2695	2863	3395	3102	3397	3800	3730	4239	3710
Especialización	28	37	85	96	169	121					
Maestría	162	255	89	77	92	60	2				
TOTAL	3116	3426	3969	5371	6601	5761	5749	6637	6648	7505	6768

Fuente: Registro Académico

ESTUDIANTES MATRICULADOS POR NIVEL DE FORMACIÓN MODALIDAD DEESCOLARIZADA

NIVEL	1995_II	1996_II	1997_II	1998_I	1999_II	2000_II	2001_II	2002_II	2003_I
Tecnológico	41	368	804	357	692	913	416	607	289
Profesional	2	148	66	75	209	334	425	415	293
Especialización	119	483	340	116	156	108	73	41	18
TOTAL	162	999	1210	548	1057	1355	914	1063	600

Fuente: Registro Académico

UNIVERSIDAD DEL VALLE TOTAL ESTUDIANTES MATRICULADOS POR NIVELES DE FORMACION

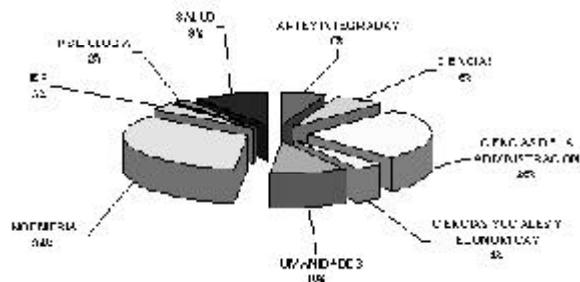
Nivel de Formación	1993_II	1994_II	1995_II	1996_II	1997_II	1998_I	1999_II	2000_II	2001_II	2002_II	2003_I
Tecnológico	528	509	1.577	3.735	4.509	3.389	3.454	4.184	3.724	4.427	4.027
Profesional	13.332	14.182	13.829	14.214	14.850	13.753	15.158	16.050	16.680	17.702	16.823
Especialización	325	483	683	1.146	1.224	1.080	611	550	495	657	610
Maestría	949	1.148	883	841	884	818	468	315	489	540	647
Doctorado	13	22	36	40	67	71	57	47	67	76	86
TOTAL	15.147	16.344	17.008	19.976	21.534	19.111	19.748	21.146	21.455	23.402	22.193

MATRICULADOS FACULTAD UNIVERSIDAD DEL VALLE

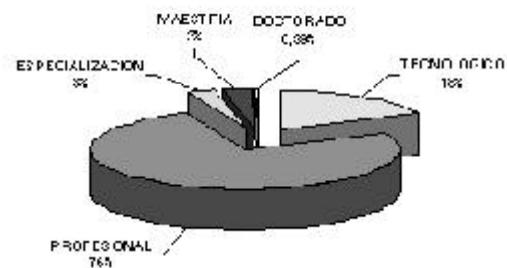
Facultad	1993_II	1994_II	1995_II	1996_II	1997_II	1998_I	1999_II	2000_II	2001_II	2002_II	2003_I
ARTES INTEGRADAS	913	949	939	980	1.012	1.058	1.056	1.097	1.174	1.288	1.247
CIENCIAS	1.457	1.485	1.391	1.345	1.358	1.249	1.323	1.406	1.478	1.458	1.374
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	2.607	3.096	3.565	4.423	5.146	4.886	4.638	4.859	5.149	5.975	5.606
CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS	677	718	741	699	725	695	657	659	719	767	758
HUMANIDADES	1.744	1.830	1.905	1.897	1.898	1.779	1.808	1.850	2.036	2.271	2.162
INGENIERIA	4.267	4.441	5.054	6.700	6.988	6.056	6.295	6.798	6.962	7.289	7.246
INST.DE EDUCACION Y PEDAGOGIA	1.272	1.427	1.114	951	1.020	933	764	740	634	604	664
OTRAS FACULTADES		29		40	27	24					
PSICOLOGIA	421	405	370	357	374	327	345	474	471	552	500
SALUD	1.789	1.964	1.767	1.585	1.776	1.556	1.805	1.908	1.918	2.135	2.036
DESESCOLARIZADA			162	999	1.210	548	1.057	1.355	914	1.063	600
TOTAL	15.147	16.344	17.008	19.976	21.534	19.111	19.748	21.146	21.455	23.402	22.193

Fuente: Registro Académico

Participación de los Estudiantes Matriculados por Facultad 2003 I



Participación de los Estudiantes Matriculados por Nivel de Formación 2003 I



GRADUADOS SEDE CALI

NIVELES	1980-1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003_I	ACUMU- LADO
No conducente a título							51	85		97	49	112	394
Tecnológico	785	109	184	224	226	306	180	201	95	100	83	40	2.533
Profesional	12.417	801	1.239	1.306	1.406	1.258	965	987	1.258	1.381	1.238	605	24.861
Especialización	1.015	166	274	433	415	530	558	583	483	370	333	159	5.319
Maestría	1.025	122	146	168	167	228	187	143	149	176	103	37	2.651
Doctorado					2	5	5	7	4	9	7	7	46
Total Cali	15.242	1.198	1.843	2.131	2.216	2.327	1.946	2.006	1.989	2.133	1.813	960	35.804

GRADUADOS SEDES REGIONALES

NIVELES	1980-1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003_I	ACUMU- LADO
No conducente a título								1					1
Tecnológico	5	84	67	83	259	237	371	837	655	513	474	242	3.827
Profesional		11	76	63	139	105	290	308	260	355	452	271	2.330
Especialización		27	137	40	87	121	137	154	58	4	1		766
Maestría		33	30	38	22	28	48	51	6	9	6	2	273
Doctorado					1								1
Total Sedes	5	155	310	224	508	491	846	1.351	979	881	933	515	7.198
TOTAL	15.247	1.353	2.153	2.355	2.724	2.818	2.792	3.357	2.968	3.014	2.746	1.475	43.002

Nota: La persona Graduada de Doctorado en 1996 de las SEDES, pertenece a la sede PALMIRA, al programa de Doctorado en Ciencias Físicas

Fuente: *Registro Académico*.

2. LA PLANEACION EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

La planeación, en la Universidad del Valle, mantiene hoy en día la plena importancia que ha tenido desde su fundación y es tema de continua reflexión y práctica¹. Es así como después de atravesar en los años 1998-2000 por la más aguda crisis de su historia, se dio a la tarea de emprender la realización de un nuevo Plan de Desarrollo, sustentada en la necesidad de reflexionar sobre sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo, recuperar su tradición de excelencia y liderazgo, y superar el anterior Plan de Desarrollo 1986-2000. Como lineamientos fundamentales se buscaba asegurar su viabilidad financiera, priorizar la asignación de recursos, oxigenar la perspectiva de solución de problemas, generar alternativas de acción y elevar el nivel de motivación y compromiso de la comunidad universitaria.

De este modo, el alcance y los propósitos básicos del proceso de planeación encargado por el Consejo Académico a la Oficina de Planeación, fueron los siguientes:

- Construir un proyecto institucional y una visión compartida de futuro
- Facilitar el diálogo entre diversos actores
- Identificar lineamientos estratégicos y atender asuntos fundamentales
- Reconstruir una visión de conjunto de sus problemas y oportunidades
- Enfocarse en la identificación de propuestas y soluciones
- Proporcionar herramientas de análisis y seguimiento del entorno y la realidad interna.

2.1 Modelo Conceptual: La planeación como proceso permanente de aprendizaje

En un importante artículo sobre el estado del arte de la educación superior al nivel internacional, Salmi (2001) destaca que, si bien no hay un modelo fijo de transformación del sector para todos los países e instituciones, un prerrequisito común para orientarse puede ser la necesidad de formular una visión clara de cómo el sistema de educación superior puede contribuir más efectivamente al desarrollo de una sociedad y a una economía basada en conocimientos, cómo decide cada institución evolucionar dentro de ese sistema y bajo qué condiciones se puede aprovechar la nueva tecnología y las nuevas realidades para hacer más efectiva y pertinente la experiencia de aprendizaje.

En una época de transición de modelos de desarrollo y de cambios continuos como la actual, es necesario sintonizar las transformaciones del contexto local, regional, nacional e internacional para orientar las respuestas que una institución como la Universidad del Valle pueda dar. La planeación, entendida así como un proceso permanente de aprendizaje, pretende dar respuesta a dos preguntas fundamentales: ¿Cómo aprende y responde una organización a las condiciones cambiantes del entorno? y ¿Cuál es el papel que debe desarrollar la planificación en el aprendizaje institucional? (De Geus, 1988)

Desde este punto de vista, la finalidad real de la planeación no es hacer planes sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. La capacidad de aprender velozmente por tanto, es la única ventaja real sostenible, ante una situación caracterizada por

restricciones legales y financieras de toda índole, por mayor competencia privada y, desde luego también, por menor apoyo estatal.

Una organización que aprende, también conocida como una organización inteligente u organización pensante, es aquella experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a nuevas ideas y conocimientos. Para que la organización aprenda es necesario que: trabaje sobre la identidad personal e institucional, estimule el aprendizaje, comprendido como adaptabilidad, sensibilidad e interés frente al entorno; piense “ecológicamente”, desarrollando la capacidad de construir relaciones constructivas a nivel interno y externo, mediante la tolerancia, la descentralización y la autonomía; y canalice la forma como la organización evoluciona en el tiempo como su capacidad de orientar, en modo efectivo, su propio crecimiento, controlando eficientemente la utilización de sus recursos².

2.2 La Universidad pública: ¿una organización inteligente?

Desde esta perspectiva, para que una universidad pública se encuentre en sintonía con las necesidades de su entorno, es necesario que aumente y privilegie su capacidad para analizar la realidad y responder ágilmente a los problemas críticos de la sociedad; reconocer y modificar aquellos elementos que limitan su auto desarrollo; establecer mecanismos de auto-evaluación y mejoramiento continuo; comprometerse de manera creciente para crear redes de trabajo que compartan información calificada; y abrir, y aprovechar, espacios creativos que permitan tomar de conciencia de su responsabilidad en la construcción social del futuro regional, como por ejemplo, en la elaboración de políticas públicas, en especial aquellas orientadas a estimular la innovación regional.

La universidad debe constituirse en una organización inteligente, capaz de aprender de su historia y de fomentar y reconocer la importancia de aprender haciendo, aprender interactuando y aprender aprendiendo. De este modo, podría ser más proactiva frente a su entorno y desarrollar lazos más estrechos con la comunidad y con el conjunto social e institucional.³

Una universidad presa de su rutina, reactiva frente a las nuevas disposiciones gubernamentales o frente a las señales

del mercado, poco a poco se torna obsoleta, rígida y estática. Tiende a repetir su discurso frente a realidades distintas y a ahogar sus procesos de innovación en un sinnúmero de restricciones de carácter burocrático. Una universidad capaz de aprender crea opciones, busca oportunidades, se da tiempo a sí misma para mantener conversaciones estratégicas, esto es, conversaciones sobre posibilidades futuras, sobre aquellos factores críticos que condicionan sus alternativas futuras, superando el discurso de la queja y pasando a la práctica. Es una organización que desarrolla un lenguaje común y ensaya experiencias que le permiten construir nuevos modelos mentales.

2.3 Las herramientas de planeación y la cultura organizacional.

El nuevo entorno competitivo exige una mayor capacidad para el análisis dinámico de los cambios sociales y para modificar en tiempo real los supuestos subyacentes que orientan el rumbo institucional. Por tanto, para producir cambios significativos en las maneras de pensar y vivir de la organización es necesario influir tanto sobre la planificación estratégica como sobre el pensamiento estratégico universitario.

Existe así una relación de coevolución entre las prácticas de planificación y la cultura organizacional. Entre más complejo sea el entorno más incertidumbre comporta. De esta forma, la organización debe estar más preparada para afrontar los cambios sociales puesto que de ella misma dependen la amplitud y velocidad del aprendizaje institucional. Por esta razón es importante tener en cuenta la evidencia empírica para contradecir la creencia de que una universidad pública no tiene necesidad de poner en marcha procesos estructurados de planificación. Para identificar y construir sus opciones estratégicas, es imprescindible que las universidades públicas mejoren sus sistemas de planificación⁴. (ver cuadros 1 y 2)

Cuadro 1

DIFERENCIA CLAVE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> - Construir una ventaja o diferencia competitiva y - Crear recursos adicionales a favor de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de razonamiento sobre sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. • Conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje para: <ul style="list-style-type: none"> - Reducir la incertidumbre - Minimizar riesgos y maximizar oportunidades

26

Fuente: Adaptado de Sallenave (1985), Loehle (1996), Wells (1998).

2.4 Modelo Metodológico: Construyendo una organización inteligente

El proceso metodológico llevado a cabo para el diseño del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle ha tenido por norte principal la construcción de una visión y un proyecto de futuro, a través de la participación activa, paulatina y colectiva de la comunidad educativa, liderada por el Consejo Académico, la instancia natural de dirección universitaria y soportada por un Grupo de Pensamiento Estratégico que, a su vez, contó con el aporte de diversos grupos y personas a través de varias modalidades de trabajo. Así, dos preguntas sirvieron como base para iniciar la construcción del Plan de Desarrollo: ¿Cuáles

son las opciones estratégicas de futuro de la Universidad del Valle?; y ¿Qué capacidades debe construir para realizarlas?

El primer interrogante brinda sentido a la elaboración de los escenarios alternativos y del Plan propiamente dicho, mientras que el segundo implica la implementación del Plan y la necesidad de emprender una acción específica de desarrollo de capacidades institucionales. Ambas iniciativas van de la mano y era imprescindible llevarlas a cabo en forma encadenada. Las preguntas fundamentales del proceso metodológico (ver cuadro 2) fueron: ¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos?, ¿Para dónde vamos?, ¿A dónde podemos llegar?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo lo podemos lograr? Estas preguntas se abordan en diversas fases, dentro de las cuales se desglosan distintos subprocesos, tal y como se indica en los capítulos siguientes.

Cuadro 2

PREGUNTAS FUNDAMENTALES

De donde venimos?	<ul style="list-style-type: none"> - Momentos históricos - Identidad (Misión, características distintivas) - Lecciones de la crisis
Donde estamos?	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores, comparación - Situación interna (jurídica, financiera, recursos humanos, nuevo paquete normativo)
Hacia donde podemos ir ?	<ul style="list-style-type: none"> - Escenarios (Desafíos del entorno, oportunidades y restricciones, escenario tendencial, escenarios alternativos)
Hacia donde queremos ir ?	<ul style="list-style-type: none"> - Escenario normativo (deseable-realizable)
Cómo llegamos allí?	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos (que hacer) - Estrategias (como hacerlo) - Evaluación (sistema de información gerencial)

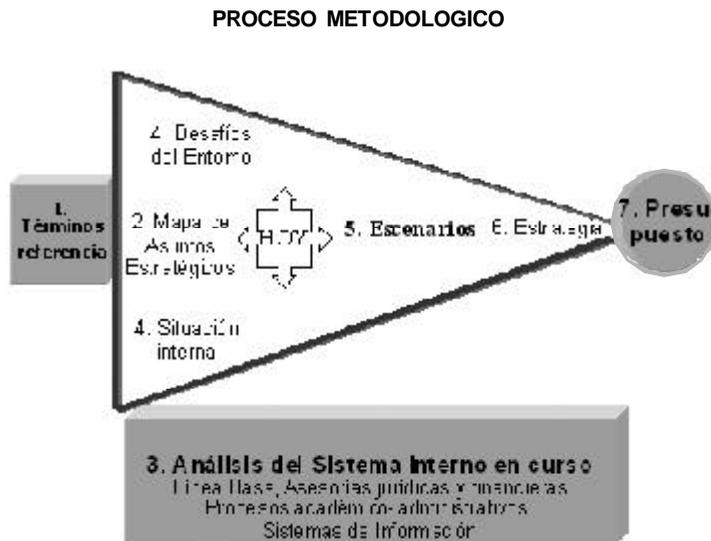
2.5 Fases cumplidas

Para simplificar, en términos operativos el proceso en curso se constituye en un constante filtro de información que busca preparar los insumos necesarios para la elaboración de los escenarios (las opciones estratégicas), y sus correspondientes respuestas en términos de estrategias y presupuesto, organizado en planes, programas y proyectos. Según la figura 1, el proceso se ha subdividido en siete grandes fases:

1. Términos de referencia
2. Mapa de asuntos estratégicos
3. Base de datos
4. Análisis de la situación interna y del entorno; Agenda de Acciones 2002-2004.
5. Escenarios
6. Estrategia
7. Presupuesto

Las cuatro primeras fases fueron de preparación y focalización, los escenarios se constituyen en el nodo articulador y los puntos 6 y 7 son las apuestas institucionales para responder a las contingencias analizadas en los escenarios. El cronograma de las actividades llevadas a cabo aparece en el anexo 1.

Figura 1



Los términos de referencia se constituyen en el catálogo de requerimientos y el parámetro de la calidad esperada del proceso de planeación. Responden al perfil de expectativas de la comunidad universitaria y buscan identificar los principales lineamientos a seguir en el transcurso de la experiencia. Proceden de una consulta realizada a través de diversos métodos: entrevistas con la alta dirección y otros líderes universitarios, presentaciones ante el Consejo Académico y ante los Consejos de Facultad y retroalimentación de la base profesoral.

El mapa de asuntos estratégicos es el documento "de entrada" oficial al proceso. Busca focalizar la atención de la institución en aquellos factores críticos que debe atender, derivados de una amplia consulta bibliográfica del estado del arte en materia de educación superior y de una cuidadosa lectura de los documentos escritos alrededor de la crisis institucional, tales como memorandos o ensayos de algunos profesores y otros planteamientos del Consejo Académico.

La base de datos representa un notable esfuerzo por sistematizar información relevante acerca de la situación presente y comparativa de la institución. Por una parte, la institución cuenta ahora con una Línea Base que pretende la identificación de variables e indicadores para tener una información cuantitativa, completa y aproximada de la situación interna. Por tanto, brinda un panorama de la situación actual y de la evolución y mejoramiento a partir del año 1999. Reúne las principales estadísticas de cada año, temáticas básicas, series históricas, información administrativa y datos de otros estudios y consultorías. Por otra parte, cuenta con información cualitativa sobre objetivos e ideas sobre lo que las Facultades quieren hacer en el futuro inmediato, captadas a través de una encuesta que buscó información, hasta entonces poco conocida, sobre actividades de cooperación, internacionalización, extensión o proyección social y desarrollo de sistemas de información y comunicaciones.

El análisis de la situación interna y del entorno buscó reunir elementos de juicio acerca de los principales desafíos y restricciones que la Universidad del Valle enfrenta actualmente, así como de las tendencias básicas que están influyendo y pueden influir en el corto, mediano y largo plazo. Al efecto, se recurrió a la opción de encargar trabajos especializados a un equipo de profesores y funcionarios de la Universidad, seleccionados e invitados por la Rectoría para brindar su

conocimiento experto en quince temas básicos. Estas áreas van desde el entorno político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico, hasta el sector de la educación (básica y superior), un perfil de las prioridades regionales, las principales etapas históricas de la Universidad del Valle y su situación interna en el nivel administrativo, financiero, jurídico y de sistemas, entre otros aspectos. Estos trabajos o ponencias, se han recogido como una publicación de la serie «Documentos Universitarios» (en imprenta) .

La Agenda de Acciones 2002-2004 - Bases para un Plan de Desarrollo Estratégico, aprobada por el Consejo Superior el 30 de abril del 2002, trazó un esquema orientador, en términos de líneas de acción, objetivos generales, estrategias, objetivos específicos, indicadores y metas. Siguiendo los principios básicos del Proyecto Institucional, buscaba representar las prioridades de corto plazo, fruto de las acciones en curso y las respuestas a las demandas regionales y nacionales, en términos de políticas públicas, empleo y relación con el sector público, privado y comunitario.

La agenda propone pautas en cuatro grandes líneas de acción: Excelencia Académica, Vinculación de la Universidad al Entorno Regional, Nacional e Internacional, Mejoramiento de la

Gestión Administrativa y Financiera, y por último Diseño y Ejecución de un Plan de Desarrollo 2010.

Los escenarios muestran cuatro futuros posibles de la Universidad del Valle, a partir de la identificación de las principales tendencias, los factores de cambio del entorno y la situación interna de la institución. Constituyen una visión global que sintetiza los productos de las fases anteriores y brinda elementos de juicio para las fases sucesivas. Sin embargo, no se trata de elaborar predicciones sino de explorar sistemáticamente alternativas de futuro o situaciones que eventualmente pueden llegar a ocurrir, con el fin de sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la necesidad de reflexionar y actuar de modo innovador en un entorno futuro regido sobre la base de la restricción de los recursos públicos.

El Plan Estratégico acoge los lineamientos de corto plazo planteados por la Agenda de Acciones y los resultados de la exploración de la incertidumbre generada en la fase de los escenarios a mediano y largo plazo. Plantea un conjunto de objetivos, políticas y estrategias de desarrollo institucional. Con base en este direccionamiento estratégico se espera orientar el *Presupuesto institucional y sentar las bases para un Plan Plurianual de Inversiones*, que identifique prioridades y permita establecer puntos de convergencia para articular los intereses de los diferentes actores institucionales.

3. ANALISIS DE ENTORNO

3.1 El Entorno Global

“La Universidad abierta al mundo” no es sólo una frase. El mundo está convergiendo hacia un entorno globalizado. La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo. Los intercambios culturales y las migraciones inciden en la convivencia multicultural, sobre todo al nivel político y en la formación de mercados de trabajo; de otra parte se registran altos niveles de conflicto étnico, religioso y nacionalista.

Ha surgido una nueva y creciente rama de la economía, la de la información y el conocimiento, muy ligada a campos como los de las telecomunicaciones, la informática, los servicios financieros, la investigación, innovación y desarrollo de procesos y productos, la microelectrónica, la robótica, la telemática, la biotecnología, la ingeniería genética, los nuevos materiales, las ciencias del espacio, etc.⁵

La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente y contribuye al deterioro de sus condiciones de vida y de competitividad. Según Manuel Castells (1998) en la Sociedad de la Información se crean dos grandes clases sociales: una élite de trabajadores del conocimiento y una masa sin posibilidades de acceso a las competencias y habilidades necesarias para lograr las mejores oportunidades laborales.⁶

De esta manera, se está produciendo una brecha creciente al interior de las sociedades (clases sociales, territorios,

instituciones) y entre los diferentes países y continentes. El desarrollo económico mundial se da en condiciones de aguda desigualdad. El ingreso y el poder global se concentran en Norteamérica, Europa y Asia del Este. Ciudades globales tales como Nueva York, Tokio y Londres, concentran las principales bolsas de valores y las casas matrices de las principales multinacionales. Antiguas y prósperas ciudades de economía basada en la industria ven el ocaso (Detroit, Osaka, etc.) mientras que ciudades de economía basada en conocimientos y en servicios viven un auge importante (Boston, Miami, etc.).

La competitividad internacional aumenta entre geomercados (Mercosur, ALCA, etc.), firmas, redes de conocimiento y países y se convierte en la lógica que articula las políticas públicas e impulsa las reformas de las instituciones y los sistemas educativos, fortaleciéndose en la medida en que entran en vigencia los tratados comerciales. No obstante, al mismo tiempo, crece la resistencia contra la globalización de corte neoliberal y aumentan las protestas sociales y las demandas de mayor desarrollo social en el planeta.

En América Latina, por otra parte, la situación no es muy diferente. Esta parte del mundo tiene un crecimiento económico poco dinámico. En la tabla 1 se ilustran estimaciones de tasas de crecimiento del Banco Mundial para varias regiones del mundo. No hay región cuyo desempeño económico en estos años sea peor que la de América Latina. Aquí se acumula media década de bajo crecimiento y se presenta una coyuntura internacional adversa. Pero además hay, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, la peor distribución de ingreso del mundo.

Tabla 1

Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales, 2001-2003

	2001	2002	2003 ⁷
Este de Asia	5.5	6.3	6.1
Sur de Asia	4.4	2.6	5.4
Medio Oriente y África del Norte	3.2	2.5	3.5
Europa y Asia Central	2.3	3.6	3.4
África subsahariana	2.9	2.5	3.2
América Latina	-1.4	-1.9	2.0

Fuente: *Le Monde Diplomatique*, 2003

El mundo se dirige a una polarización aguda en los niveles nacionales de riqueza. América Latina, en esta perspectiva, tiene el reto de revertir sus tendencias actuales, educar el talento humano que su economía requiere, lograr un mayor dinamismo económico, mejorar la distribución de su ingreso y la igualdad de oportunidades. En este sentido *la educación es un asunto estratégico para el desarrollo contemporáneo.*

3.2 El entorno Nacional

Los años 90 marcaron un punto de inflexión en la historia de Colombia. Se creía que la Constitución de 1991 y el cambio hacia el modelo económico de apertura iban a traer consigo el bienestar, la paz y el desarrollo social. Pero la suma de las transformaciones no parece positiva. Los resultados demuestran un proceso de crecimiento económico limitado, un alto desempleo, un amenazante déficit fiscal del Estado y un gran incremento de las brechas sociales⁸. Hoy, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede reorganizarse y salir adelante o caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis.

La crisis política e institucional se expresa a través de la discontinuidad de las acciones, la dispersión de los objetivos y los recursos, la falta de coherencia y coordinación de las políticas

públicas y el peso de una burocracia ineficiente. Colombia es percibida como uno de los países más corruptos del planeta. El reporte mundial de competitividad la clasifica en el último puesto entre 53 países en calidad de las instituciones.

La *crisis económica* ha aumentado la vulnerabilidad de la población. Esto tiene impactos que se perciben en importantes indicadores internacionales como el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora el Plan Naciones Unidas para el Desarrollo y el escalafón del Reporte de Competitividad Global presentado por el Foro Económico Mundial. Si bien se presentan ciclos de auge y caída en estos indicadores, el balance final es que Colombia presenta resultados apenas semejantes a los producidos hace una década.⁹ (ver gráfico 1)

La *crisis social* se manifiesta en una escala de valores que favorece el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses individuales. La violencia generalizada copa los espacios de la sociedad, crea un efecto perverso de crisis de confianza, recelo de lo público y refugio en lo privado que exalta lo individual sobre lo colectivo. Esta dinámica social genera una gran pérdida de vidas y de riqueza.

La *crisis de sentido* es de orientación y significado, ante la ausencia de una visión y un proyecto de futuro que le de un rumbo a la acción colectiva de una sociedad fragmentada y profundamente dividida. La gente no encuentra otros motivos para esforzarse que la mera supervivencia individual y no se

Gráfico 1



Fuente: *World Economic Forum* (2002).

reconocen fines o ideales comunes hacia los cuales tender. Este conjunto de situaciones de crisis se relaciona con una serie de factores clave:

- *Caida de la productividad.* Hasta 1976, la economía creció a una tasa promedio del 4.74% anual, en el que el aporte de la productividad fue del 1.90% (equivalente al 40%). Pero entre 1976 y 1996 el aporte de la productividad al crecimiento cayó al 0.09%, lo cual sugiere que el país perdió la sinergia entre el capital y el trabajo. Al disminuir la contribución de la productividad, ya no hubo condiciones tan favorables para generar y atraer inversión, crear empleo productivo y hacer sostenible el crecimiento. Aunque esto, entre otras cosas, motivó la adopción, en 1990, del modelo de apertura e internacionalización de la economía, no ha traído una mejora sustancial; de hecho, la brecha de la desigualdad en el desarrollo social se ha ampliado y Colombia está entre los países de menor crecimiento de la productividad en el mundo durante el lapso 1996-2001.¹⁰
- *Retroceso social y aumento de la exclusión.* Si bien el Gobierno nacional y regional se encuentran inmersos en acciones de reactivación económica, se requieren procesos más profundos de todos los actores sociales orientados hacia la recalificación laboral y el mejoramiento de la cobertura y calidad de la educación básica, secundaria y superior, con miras a aumentar las posibilidades de mujeres, jóvenes de estratos populares, personas con bajos niveles de educación y profesionales recién graduados. Según el Departamento Nacional de Planeación la desigualdad, medida con el coeficiente de Gini, ha venido aumentando continuamente desde 1978.¹¹
- *Hibridación de valores y códigos culturales* rurales y urbanos, locales y globales. Entre la juventud de las grandes ciudades y la población con alto nivel educativo se generalizan valores posmodernos (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad) que coexisten con valores tradicionales de corte agrario y urbano marginales. La multiplicación de códigos culturales hace más compleja la construcción de ciudadanía, la formación de agentes económicos efectivos y de sujetos autónomos. (Hopenhayn & Ottone, 2000)
- *Acceso desigual a la comunicación y la cultura.* Mientras algunos actores sociales dominan el acceso a los medios de comunicación y de cultura y pueden ejercer influjo sobre ellos para ejercer poder, otros están marginados por

completo, y no son conscientes de las posibilidades de influir sobre su medio y sobre las decisiones colectivas. Para construir una visión compartida del país y facilitar el diálogo sobre las prioridades y alternativas nacionales, es fundamental reconocer esta situación y afrontar el gran desafío de brindar mecanismos y alternativas que democratizen la producción del sentido social. Sin esto, sería impensable un diálogo que, al menos, construya un mínimo acuerdo social, eleve la calidad del debate público y aproveche los nuevos espacios en los que se construye cultura y sociedad.¹²

- *Gobernabilidad, violencia, conflicto y justicia.* El conflicto colombiano afecta a toda la sociedad e inhibe la acción colectiva. No reconoce fronteras ético-políticas y tiende a degradarse e internacionalizarse. La apropiación privada de la fuerza conlleva la ilegitimidad y la perversión de las instituciones. La justicia y la administración pública tienen entonces un papel preponderante para la convivencia social, la equidad y la solución pacífica de las diferencias (Alesina 2001, Garay, 2001).
- *Instituciones estatales ineficientes y mercados imperfectos.* En Colombia se ha olvidado el papel que juega la eficiencia de la burocracia, la infraestructura y el adecuado papel de los mercados. Muchos de estos problemas se deben al diseño y funcionamiento de las instituciones políticas (la división de los poderes, la ley electoral y el Parlamento, el sistema judicial y la prevención del crimen) y las económicas (la descentralización, el sistema presupuestal, los servidores públicos, la provisión de servicios sociales y el Banco Central). La denominada ingeniería institucional no es suficiente para garantizar buenas políticas públicas, pero es claro que las instituciones actualmente interfieren entre sí y son necesarias algunas reformas para garantizar un adecuado funcionamiento del Estado (Alesina, 2001).
- *El esquema de gestión pública.* No tiene suficiente capacidad de planeación y coordinación de la sociedad y favorece la atomización del país en lugar de unirlo. Las principales debilidades de Colombia están en la formación de capital humano, ciencia y tecnología, gobierno, finanzas y gerencia. En uno solo de los factores que producen desperdicio de los recursos colectivos, la corrupción, Colombia pierde actualmente una suma situada entre 750 y 800 millones de dólares, equivalente a alrededor de un punto del Producto Interno Bruto¹³. Se requiere hacer conciencia de la importancia de controlar tales factores. El gobierno podría

diseñar e implementar estrategias tendientes a mejorar la efectividad colectiva en la creación y uso de los recursos (Millán, 2003)

- *La dinámica de la población y sus demandas.* Si bien el crecimiento de la población en edad de trabajar tiende a desacelerarse, la tasa de participación laboral tiende a subir. La población económicamente activa va aumentando sin que el aparato productivo alcance a absorberla. Crece la población joven que demanda educación y empleo, sin que la sociedad esté preparada para satisfacer sus expectativas. También crece el número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años. De aquí la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a sus demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.

El desplazamiento forzoso de la población por la violencia está alcanzando límites críticos. La población desplazada se estima en dos millones de personas - sobretodo mujeres y niños - desde 1985. Este fenómeno incrementa la miseria en los centros urbanos.

- *Tendencia a ignorar la dimensión territorial del desarrollo regional.* A pesar de que el territorio es clave en lo socioeconómico, en lo político, en lo ambiental y en lo cultural, su importancia tiende a ser disminuida en el diseño e implementación de políticas públicas.

El conflicto social y político, las migraciones, la internacionalización del país y la apertura económica están produciendo fuertes impactos territoriales. El tamaño medio urbano ha aumentado y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales. Bogotá y Cundinamarca están concentrando las principales oportunidades de crecimiento y desarrollo del país. Las demás regiones tratan de reaccionar con propuestas políticas para minimizar la creciente marginalidad. Surgen las zonas económicas especiales y se consolidan las áreas económicas propuestas por la ley Páez (Norte del Cauca) y la ley Quimbaya (efe cafetero afectado por el terremoto de 1999).

En este contexto las áreas metropolitanas, asociaciones de municipios y las provincias tienen un importante potencial de desarrollo dadas las posibilidades institucionales vigentes a partir de la Constitución de 1991, la ley 152 de Planeación y la ley de ordenamiento territorial de 1997. Sin embargo,

la clase política tradicional y los sistemas de planificación aún no aprovechan este potencial y perseveran en prácticas obsoletas que no dan cuenta de las nuevas realidades de los procesos macro-organizacionales de la metropolización y la urbanización.

- *Inconciencia del potencial y la importancia geopolítica de la biodiversidad y los demás recursos naturales.* Colombia está entre los seis países de mayor biodiversidad en el mundo: Cerca del 10% de la diversidad biológica se encuentra en nuestro país. También es uno de los cinco países más ricos en aguas continentales: su oferta hídrica es tres veces superior al promedio suramericano y seis veces superior al mundial. Pero el país no es consciente de ello: pierde por ineficiencia alrededor del 50% del agua captada en la fuente, y un 45% de la población de la región de Occidente aún consume agua de mala calidad. Los procesos urbanos e industriales, el desarrollo agropecuario y el conflicto y los cultivos ilícitos están contaminando el suelo y las aguas, y ejerciendo una alta presión por los recursos naturales. Este impacto aún no ha sido bien valorado y cuantificado. Si continúa el ritmo actual de deterioro, el desarrollo humano y sostenible se verá fuertemente amenazado a mediano y largo plazo.

Ahora bien, en el presente contexto de transición del país, a pesar de las restricciones, existen múltiples oportunidades relevantes para la acción de la universidad pública en todas las dimensiones de la vida social, a saber:

- *En el campo político-administrativo* es preciso contribuir a la construcción de un proyecto colectivo de nación y de un pensamiento de largo plazo que oriente la modernización del Estado, y coordine las políticas públicas nacionales y regionales. Es el momento de generar alternativas de solución al conflicto armado y pensar el país que emergerá del postconflicto. Es vital acompañar técnicamente la elaboración de los próximos planes de desarrollo al nivel municipal y departamental, identificar y gestionar macroproyectos de desarrollo territorial y sectorial y mejorar la formación de funcionarios públicos y dirigentes políticos.
- *En el campo económico* es vital pensar y afrontar la transformación productiva del país y el desarrollo de sectores estratégicos, mejorar la eficiencia del gasto público y disminuir el proceso de endeudamiento de largo plazo del país y evaluar el desempeño de las instituciones y su papel en la generación de crecimiento económico.

- *En el campo social* es necesario formar capital humano de primer nivel, capaz de afrontar las demandas crecientes del entorno internacional y alcanzar el conocimiento de frontera en las diferentes disciplinas. Así mismo las universidades están en capacidad de generar puentes con el sector productivo para mejorar la inserción de los futuros egresados en el mercado laboral. La calidad educativa es la mejor contribución a la redistribución del ingreso a través del empleo productivo¹⁴.
- *En el campo ambiental* es básico contribuir al conocimiento y aprovechamiento de la biodiversidad y de los ecosistemas estratégicos del país, racionalizar el consumo del agua y aplicar el conocimiento biotecnológico al desarrollo de la agroindustria y a la salud humana y animal.
- *En el campo ético-cultural* es pertinente ampliar la comprensión de nuestra identidad cultural y de la transformación de los valores y de los imaginarios colectivos, así como la generación de un proyecto de nación que facilite la internacionalización del país, la formación de una ética de lo público y el establecimiento de un diálogo constructivo entre las diferentes fuerzas en conflicto en la sociedad colombiana.¹⁵
- *En el campo científico y tecnológico* es fundamental explorar y desarrollar nichos de innovación y tecnologías críticas para el desempeño competitivo del país en el contexto de los próximos acuerdos de libre comercio. Pero, también es necesario mejorar la apropiación de la ciencia y la tecnología por parte de la población y la disminución de las brechas cognitivas, tecnológicas y digitales que se han gestado en un proceso excluyente de globalización.

La universidad es un actor social de primera importancia en la formación de una sociedad de conocimiento. La universidad es una reserva del talento humano y del conocimiento regional. Por tanto, debe asumir un rol central y activo como entidad que vela por la producción, distribución social y aplicación del conocimiento a la solución de los principales problemas de la sociedad¹⁶.

3.3 El Entorno regional

Si bien el Departamento del Valle del Cauca aparece en el segundo lugar en el Escalafón de Competitividad a nivel Departamental en el país, elaborado recientemente por la CEPAL

(ver Tabla 2), superando incluso el desempeño de Antioquia en los últimos años, existe un fuerte debate acerca de la sustentabilidad, en el mediano y largo plazo, de su modelo de crecimiento económico y desarrollo social. La evidencia parece mostrar que el Valle se encuentra en este lugar porque aprovecha los factores acumulados a lo largo del siglo XX. Pero este hecho no garantiza que el departamento pueda conservar esta posición en una sociedad y una economía basada en el conocimiento¹⁷.

Tabla 2

ESCALAFON DE LA COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL

Departamento	Años		
	2001	1998	1992
Bogotá	1	1	1
Valle	2	2	3
Antioquia	3	3	2
Santander	4	7	9
Caldas	5	8	8
Atlántico	6	5	6
Quindío	7	9	7
Cundinamarca	8	4	5
Risaralda	9	6	4
Meta	10	10	11
Tolima	11	11	13
Guajira	12	18	15
Huila	13	12	12
Bolívar	14	16	10
Boyaca	15	14	16
Cesar	16	15	20
N. de Santander	17	13	14
Nariño	18	17	17
Cauca	19	19	19
Magdalena	20	22	18
Sucre	21	20	22
Córdoba	22	21	21
Choco	23	23	23

Fuente: CEPAL y CRECE (2.002)

En efecto, el impacto de la globalización y de la apertura económica ha afectado la base productiva tradicional de la región, la cual ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejoramiento de la competitividad, ocasionando un elevamiento de las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y un incremento de los niveles de exclusión de grupos amplios de población de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y el desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

34

En general, tanto los indicadores de crecimiento como de desarrollo del Valle del Cauca han registrado un deterioro acelerado en los últimos 5 años. Por un lado, el PIB global pasó de 11.5% en 1994 a -3.5% en 1999, y en el 2000 se dió un quiebre en la tendencia negativa al registrarse una variación positiva del 2.58%. No obstante, la recuperación aún no está consolidada pues aunque en el 2001 el comportamiento del PIB fue positivo con una tasa del 1.72%, se observa una dinámica menor a la del año inmediatamente anterior. Por su parte, la tendencia en los años 2002 y 2003 ha dependido fuertemente de los ciclos de la producción. Así mismo, también, se refleja el incremento de la población con necesidades básicas insatisfechas (NBI).

A pesar de la ventaja, del Departamento, de contar con un amplio sistema de ciudades intermedias, éste no se ha logrado consolidar para desarrollar armónicamente un intercambio de bienes y servicios y garantizar el uso equilibrado y sostenible de los recursos del territorio regional, subregional y municipal, presentando desequilibrios entre la subregión Centro-sur (mejor equipada, con gran concentración de servicios, industria, comercio, oferta educativa a nivel universitario, población, y del poder político) y la subregión Centro-Norte y la región Pacífico, con mayores niveles de pobreza y menores equipamientos para el desarrollo, lo que ha traído como consecuencia un alto deterioro del medio ambiente y de los recursos naturales.

El insuficiente desarrollo de las instituciones del sector público, el incremento de las responsabilidades de los entes territoriales municipales como parte del proceso de descentralización, la disminución en las tasas de contribución al Estado como consecuencia de recesión en la actividad económica y el incremento de prácticas corruptas han ocasionado una disminución de la inversión pública para el desarrollo y agudos problemas de viabilidad financiera y

prestación eficiente de los servicios básicos en un alto porcentaje de las entidades territoriales. De igual manera, la agudización del conflicto armado que envuelve a Colombia ha permeado con fuerza el territorio vallecaucano y se presenta un evidente deterioro de orden público, de convivencia, de paz y de seguridad (ibid).

En este contexto el Plan Maestro de Desarrollo Regional del Valle del Cauca ha identificado un problema central: Debido a (1) la inestabilidad, vulnerabilidad y estancamiento económico del Valle del Cauca; (2) la exclusión de amplios grupos sociales; (3) la desestabilización institucional y de gobernabilidad en los entes territoriales; y (4) la débil gestión del territorio y de su entorno, *el desarrollo regional no responde a las necesidades de bienestar de la población, a las potencialidades existentes en su territorio y a los desafíos de su entorno*. Las consecuencias de este macroproblema son: el desarrollo económico desigual y concentrador desde el punto de vista geográfico y social; la deslegitimación institucional de la sociedad; la progresiva pauperización de una gran parte de la población; y la aceleración del deterioro de los recursos naturales y el medio ambiente¹⁸. (ver figura 2)

Frente a esta situación, los objetivos estratégicos a largo plazo que plantea la Gobernación para la región son los siguientes:

- Construir equidad social y cultural para disminuir la exclusión social y la pobreza y mejorar la calidad de vida.
- Promover una revolución productiva con democracia, equidad y competitividad.
- Lograr el fortalecimiento y modernización institucional que garanticen movilización social y fortalezcan la gobernabilidad y la reconstrucción del tejido social.
- Transformar y organizar el territorio para lograr un sistema equilibrado y dinámico de ciudades intermedias.

El Departamento del Valle del Cauca cuenta con algunos factores que le permiten enfrentar la crisis. Muchos proyectos de desarrollo de infraestructura y consolidación de una plataforma exportadora se encuentran en proceso de construcción, como son la Zona Especial de Exportaciones de Buenaventura y el Sistema de Transporte Masivo de Cali (MIO). Existen también diversas posibilidades de desarrollo en sectores de mayor valor agregado que implican la repotenciación de sectores económicos tradicionales como el café y el azúcar, la consolidación de sectores estratégicos tales como sucroquímica,

Figura 2



farmacéutica, pulpa, papel, editoriales y artes gráficas, confecciones, levaduras, confitería, jugos en polvo, líquido y concentrados, servicios de software, de salud y estética, ají y cafés especiales; el desarrollo de procesos innovadores como el alcohol carburante y el impulso a sectores intensivos en conocimiento, tales como la informática, la electrónica y las comunicaciones, el turismo, el deporte y la recreación; el transporte multimodal y logística; la bioindustria, la biodiversidad y el medio ambiente.

Ahora bien, la realización de este propósito conlleva la necesidad de una profunda transformación educativa y cultural para poner a tono la región dentro de una nueva sociedad del conocimiento. El departamento requiere compartir un mínimo acuerdo social y para esto, se encuentra en proceso de construcción de un pacto colectivo, que incluye un pacto social y cultural, un pacto por el empleo y la competitividad, un pacto por la gobernabilidad y el desarrollo institucional, y un pacto por el agua y el desarrollo sostenible. Proceso que implica a su

vez el fortalecimiento permanente del capital social, las relaciones de confianza y cooperación entre las estructuras organizacionales y las redes colectivas y sociales.¹⁹

3.4 El Entorno en la Educación Superior

3.4.1 Tendencias globales

La educación superior en el siglo XXI se está transformando rápida, esencial y vigorosamente, por el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Esto ha traído más exigencias de calidad y productividad, más competencia entre la universidad pública y la privada, sustitución de universidades tradicionales por universidades empresariales y un menor poder de negociación de las primeras frente a los proveedores y frente a los usuarios, que pueden elegir entre una mayor gama de opciones y no dependen de una sola fuente para el servicio.

Las dimensiones de la educación superior se han ampliado (Salmi, 2001; 20): el tiempo lineal se vuelve un ciclo permanente de aprendizaje. El ciberespacio rompe las barreras físicas y crea nuevas oportunidades. Están en auge la educación a distancia, las universidades abiertas y en línea, con una amplia masificación de la oferta. Se crean nuevas formas de capacitación, aparecen nuevas necesidades de formación y entrenamiento, nuevos modos de competencia y cambios en las estructuras y la operación. Se cuestiona el rol y la hegemonía de las universidades tradicionales y se aceleran las diferencias institucionales. Como resultado, surge una gran variedad de configuraciones y modelos de organización, así como alianzas, conexiones y asociaciones dentro y fuera del sector de la educación superior, involucrando gobiernos e industrias relacionadas y de apoyo.²⁰

Por otra parte, aunque algunos pregonan la conversión de la educación superior en una "aula sin fronteras", las tendencias actuales parecen indicar en su lugar la conformación de una *red jerárquica de relaciones* en el espacio global de aprendizaje. (Cebrián, 1998; Gates, 1999). Ya son posibles las *alianzas estratégicas para crear megauniversidades* (Daniel, 2001) a partir de instituciones como la BBC y la Open University, con presencia global y sinergia para crear contenido de primer nivel internacional. En un futuro cercano *los gobiernos estarán en capacidad de llevar a cabo Planes Nacionales para el Conocimiento o para los Servicios del conocimiento*, conectando equipos, escuelas, colegios, bibliotecas, con redes de satélite,

fibra, radio y "estaciones de energía", que provean el contenido y los servicios. Las *universidades empresariales* buscarán configurar campos virtuales, desarrollar tecnologías de aprendizaje en equipo y combinar el aprendizaje con base en la web, por multimedia y vía satélite, para proporcionar un mejor desempeño laboral. (Meister, 2000)

La jerarquía de instituciones que emerja va a depender de la habilidad de las entidades para generar y apropiarse cambios en materia de la infraestructura global de la información, el avance de economías en red, el comercio electrónico, la creación de empresas intercomunicadas, el aprendizaje permanente y la producción de contenido digital. Emergen también problemas importantes en cuanto a los editores tradicionales, los derechos de autor y las brechas digitales (Leer, 2001)

Para enfrentar tales retos es decisivo promover el desarrollo de comunidades de aprendizaje, fortalecer la organización transversal y la capitalización de los saberes, e integrar los recursos de conocimiento para mejorar la contribución de valor propuesto por las ofertas educativas actuales. (Tarondeau, 1998)

Para las universidades esto implica estimular el pensamiento estratégico de la alta dirección y aprender a manejar personas, procesos y tecnologías claves para producir una transformación organizacional seria y real que permita acortar la ampliación de las brechas de conocimiento. Para establecer relaciones fructíferas entre la universidad y la sociedad, orientadas por el aprendizaje activo, constructivo y significativo, se requieren instituciones que entiendan el rol articulador del conocimiento, "académicamente abiertas", capaces de manejar cadenas educativas cada vez más largas y continuas (Cfr. Angulo y Toro, 2001).

Las universidades deben aprender a adaptarse a un entorno cambiante con rapidez y eficacia, decidir cómo actuar en el momento oportuno; ser conscientes de su propósito, estrategias y objetivos. Deben estar alertas al entorno y poder leer desde su inicio las señales de los cambios estructurales. Deben darse cuenta oportunamente del rápido cambio del entorno y de su propia relación con él, tener confianza en sí mismas y leer el futuro como una oportunidad y no tan solo como una amenaza (De Geus, 1988).

3.4.2 Tendencias en América Latina

Del éxito en el crecimiento a la crisis de relevancia del sector: Desde los años cincuenta hasta bien entrados los años noventa, la universidad latinoamericana conoció un crecimiento sin

precedentes. La matrícula prácticamente se multiplicó por ocho en este período y se produjo un considerable desarrollo institucional. Sin embargo, hoy en día, en medio de una gran fragmentación y diversidad, se registra una prolongada crisis que afecta el cumplimiento de su misión.

El hecho de que la sociedad del conocimiento privilegie el conocimiento científico plantea fuertes demandas de relevancia y pertinencia a las universidades latinoamericanas. Hoy la Universidad no sólo debe hacer ciencia por la ciencia; ahora el *conocimiento aplicado a la producción y a la solución de problemas sociales* se constituye en criterio y filtro de su nivel de legitimidad y utilidad social. No sólo se trata de mostrar mejores resultados con relación al pasado; su problema radica en la velocidad, calidad y cobertura del aprendizaje por lograr. Se requiere una ciencia para el desarrollo de la sociedad. Pero las relaciones entre Universidad y sociedad en América Latina se encuentran sujetas a un círculo vicioso que disminuye tanto el "éxito interno" de la Universidad en la producción de la ciencia como su participación en el proceso de desarrollo²¹.

De esta manera, las universidades de América Latina están en una encrucijada. Aunque tratan de mejorar y mostrar resultados tangibles con relación al pasado, el problema hoy radica en la velocidad, calidad y cobertura del aprendizaje por lograr. El listón que debe superar la universidad latinoamericana es más alto que el que acostumbra a sobrepasar. Por tanto, ha de prepararse más a fondo para saltar más alto y afrontar los desafíos futuros.

Orientación de las reformas y de las políticas públicas: Esta crisis de resultados se hizo evidente desde los primeros años de la década de los noventa. Desde el documento de UNESCO y CEPAL (1992) titulado "Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad", se propusieron reformas que tuvieron un desenvolvimiento particular en cada uno de los países de la región. En grandes líneas estas reformas seguían las siguientes orientaciones:

- Replantear el rol del Estado, potenciando la orientación estratégica, la regulación a distancia, el impulso de las autonomías y la evaluación de los resultados.
- Incorporar esquemas flexibles de subvención y focalización que le permitan al Estado ejercer funciones de compensación y redistribución.
- Avanzar resueltamente en lograr mayor equidad en la calidad de la educación ofrecida a distintos segmentos socioeconómicos y en distintos contextos territoriales (rural-urbano y distintos ámbitos intraurbanos).

- Avanzar, complementariamente, en apoyar el capital cultural de los niños de familias de menores ingresos, para que puedan capitalizar con mejores logros su propio esfuerzo en el sistema formal de educación.
- Pasar de un financiamiento estatal a la movilización de diversas fuentes de financiamiento que incluyan, de manera creciente, los recursos privados.
- Impulsar instrumentos confiables de evaluación que permitan calificar los sistemas en función de los beneficios que aportan a la economía, la sociedad y la cultura.
- Equilibrar el énfasis de cobertura con el incremento en la calidad y en los logros educativos.
- Revalorizar económica y culturalmente la profesión docente en un esquema claramente meritocrático.
- Generar una nueva relación entre educación, capacitación y empresa, en la que esta última asuma liderazgo en la formación de recursos humanos.
- Promover un esfuerzo conjunto de universidades, empresas y gobiernos para incorporar el conocimiento a la competitividad (Hopenhayn & Ottone 2000).

En cuanto a la formulación de políticas públicas para la educación en América Latina en la presente década, se han planteado preguntas fundamentales: ¿Cómo se puede mejorar el gobierno y la conducción del sistema educativo?, ¿Cómo se puede entrar a una discusión real sobre el cambio del esquema de financiamiento de la Educación Superior?, ¿Cuáles políticas hay que aplicar para crecer, expandir el sistema y ampliar la cobertura?, y, finalmente, ¿Cuáles son los puntos en los que se podría avanzar en el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad?²²

Financiación: En el contexto latinoamericano, ha surgido, entre otras preguntas, una que resulta determinante: ¿Cómo financiar la expansión? Y la respuesta dominante promovida por el Banco Mundial (Experton, 2002) es que el Estado, a lo largo de la presente década, tienda a facilitar una oferta más alta de educación superior privada y procure al mismo tiempo revisar el esquema tradicional de asignación de recursos públicos a las universidades estatales; pasar a un esquema donde se haga uso de fórmulas diversas, tales como contratos de desempeño, fondos competitivos y estímulos ligados a la acreditación y a la evaluación. Así, se sugiere ampliar el abanico de instrumentos de política que permitan generar contextos que incentiven y estimulen a las universidades a cumplir ciertas metas o a mejorar su desempeño y su eficiencia. De otra parte, en lugar de crecer indiscriminadamente, es de esperar que el sistema de educación superior opere selectivamente, con base

en prioridades o líneas de crecimiento tales como programas técnicos y tecnológicos, educación a distancia y postgrados.

Necesidad de innovación: Así las cosas, las instituciones de educación superior tienen que asumir una actitud proactiva y procesos significativos de innovación. Es “tiempo de Innovar” (Bruner, 2001). Pero lo que se observa en casi toda Latinoamérica es el mantenimiento de la brecha digital y la continuación de la crisis de la educación terciaria, debido a la falta de relevancia, la persistencia de la inequidad, la inadecuada calidad, la resistencia al cambio y la rigidez de las prácticas administrativas. Aunque se haya llegado a una visión de lo que se quiere y se puede hacer todavía no se ha definido metas o programas específicos que comporten transformaciones significativas. Con contadas excepciones, el ritmo de cambio sigue siendo lento frente a lo que está ocurriendo en otras partes del mundo (Bruner, 2002).

Hay entonces un gran desfase entre el enorme y rápido cambio del entorno político, tecnológico, socioeconómico y cultural y la capacidad para asimilarlo y traducirlo en respuestas efectivas y oportunas. Los agentes de cambio parecen haber sido sobrepasados por los desafíos del contexto en la medida en que los factores de cambio suponen abandonar esquemas tradicionales de gestión educativa y asignación de recursos públicos. Sin embargo, se encuentra una gran resistencia y un fuerte debate ideológico, sobretudo en la universidad estatal.

3.4.3 La educación Superior en Colombia

Colombia comparte con América Latina tres procesos de transformación claves: la necesidad de ampliar cobertura, asegurando calidad y pertinencia; los cambios en el contexto (globalización e internacionalización) y las opciones curriculares que se han abierto en función de las transformaciones de los sistemas productivos y del mercado laboral (educación permanente, flexibilidad, educación virtual transversal a todas las modalidades pedagógicas de formación)²³. Lógicamente estos procesos de transformación implican un viraje en las relaciones entre el Estado y las Universidades²⁴. Algunos factores relevantes al respecto son:

Urgencia de un cambio institucional para ampliar el acceso. La cobertura en educación superior en Colombia es del 21%, cuatro puntos por debajo del promedio latinoamericano. De alrededor de cinco millones de jóvenes que hoy están entre los 18 y los 23 años, sólo un poco más de un millón se encuentra vinculado a una institución de educación superior, y de éstos un 30% pertenece a una institución pública.

Necesidad de un acuerdo. De una parte, desde la Universidad se percibe que el Estado no ha ejercido aún, a cabalidad, su responsabilidad en la orientación y promoción de la educación en su conjunto. De acuerdo con Gómez (2001) hasta ahora no ha desarrollado una visión estratégica de futuro ni una capacidad para pensar y planear a largo plazo. Cada universidad o institución actúa conforme a “su Misión”, lo cual ha fortalecido las inercias endogámicas y el acomodo pasivo al mercado de la oferta y la demanda de corto plazo, factor que a su vez ha producido una oferta poco pertinente a las necesidades del país²⁵. De otra parte, desde el Estado se observa que las universidades públicas no deben limitarse a declarar su excelencia y tienen que probarla efectivamente en la práctica. En este contexto se requiere de un pacto entre el Estado y las Universidades públicas que ponga fin al actual enfrentamiento estéril, en el cual la Universidad demanda recursos al Estado y éste le responde con requisitos de modernización como condición para asignarles recursos adicionales. Este pacto está en camino, y el Estado y las universidades están dando sus primeros pasos hacia la formulación de una visión de largo plazo para la educación superior, a través de una serie de reuniones nacionales²⁶. A juzgar por el contenido de las agendas de tales eventos, las políticas más relevantes para el sector de la Educación Superior en Colombia parecen girar en torno a cuatro ejes complementarios:

- Mejoramiento de la calidad
- Mejoramiento de la cobertura en todos los subsistemas de la formación superior
- Modificaciones a los esquemas de financiamiento por parte del Estado
- Mejoramiento de la gestión interna de las instituciones

En desarrollo de estas políticas en la década de los noventa se han dado instrumentos legales como los del cuadro 4.

El Estado ha decidido pedir cuentas a las universidades. El gobierno nacional financia en cerca de un 90% a las universidades estatales. En el año 2003 los aportes de la Nación para tal fin representan alrededor de 1.26 billones de pesos, distribuidos entre las 31 universidades públicas, como lo establece el artículo 86 de la ley 30 de 1991, donde se estipula que el Estado debe mantener los aportes a las universidades en pesos constantes. Según el actual gobierno, este mecanismo de distribución de los recursos ha mantenido un esquema inequitativo y no ha estimulado la ampliación de la cobertura, ni la eficiencia en el uso de los recursos por cuanto la distribución de aportes ha sido independiente de los resultados obtenidos²⁷. Por tanto, el Estado busca ahora orientar y evaluar los

Cuadro 4**COLOMBIA: INSTRUMENTOS DE POLÍTICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA DÉCADA DE 1990****Políticas, decretos y resoluciones recientes para evaluar la calidad**

- Estándares de calidad para la creación y funcionamiento de programas de pregrado, o estándares mínimos de calidad.
- Exámenes de Estado de calidad de la educación superior.
- Acreditación de programas e institucional.
- Vigilancia de la nomenclatura de los programas académicos.
- Unificación de requisitos y procedimientos para los programas de maestría y doctorado.
- Plan estratégico de inspección y vigilancia.

Otros desarrollos reglamentarios de la ley 30

- Rediseño del Sistema Nacional de Información de la educación superior.
- Sistema de créditos académicos.
- Consolidación del Fondo de Bienestar Universitario.
- Diplomacia educativa.
- Foro de innovaciones en la educación superior.
- Estándares de calidad de las bibliotecas del sistema de educación superior.
- Indicadores de gestión y financiación para las universidades del Estado .
- Plan de formación nacional del profesorado.
- Sistema de franquicias educativas.

Cambios en la estructura del Sistema de Educación Superior

- Creación de la Dirección de Educación Superior en el Ministerio de Educación Nacional.
- Reformas al ICFES (Decretos 2662 y 2663 de 1999).
- Comisión Consultiva de IES (Instituciones de Educación Superior).

Fuente: Adaptado de Yarce, Lopera & Pacheco (2002) *La Educación Superior en Colombia*.

resultados. El Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 Hacia un Estado Comunitario establece que hasta un 12% de los aportes de la Nación serán distribuidos de acuerdo con indicadores de gestión y calidad. Así en 2004, el 4% será asignado de esta forma; en 2005, el 8%, y en 2006, el 12%. De esta forma la asignación de recursos estatales se encuentra cada vez más condicionada por la competencia interinstitucional, los esfuerzos de auto-evaluación y acreditación institucional, y la evaluación externa de los logros y el desempeño institucional.

Adicional a las reformas contempladas en el Plan de Desarrollo, el gobierno nacional realizó la Modernización Institucional del Ministerio de Educación (MEN), que ahora tiene como actividades centrales la definición de políticas, la planeación, la evaluación y el seguimiento de los programas y proyectos nacionales.

El Ministerio de Educación Nacional asumirá los procesos de fomento, monitoreo y vigilancia de la educación superior y desarrollará las tres políticas del plan "Revolución Educativa": Calidad, Cobertura y Eficiencia. Para tal fin a su interior se creó el Viceministerio de Educación Superior, cuyas funciones son:²⁸

- Apoyar la formulación de estrategias y proyectos destinados a asegurar la calidad de la educación superior.
- Coordinar y dirigir la realización de estudios sectoriales que sirvan de orientación en la formulación de políticas de educación superior.
- Dirigir los procesos de evaluación relacionados con el registro calificado de programas académicos de educación superior y su registro en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
- Desarrollar planes y programas que permitan la integración entre la comunidad, el sector productivo y demás sectores con la educación superior.
- Proponer criterios para la internacionalización de la educación superior.
- Identificar los mecanismos que faciliten la coordinación intersectorial en temas relacionados con la Educación Superior.
- Proponer los criterios a tener en cuenta en el diseño de la política de financiación y en los planes educativos de la Educación Superior.
- Velar por el adecuado funcionamiento del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, SNIES.
- Coordinar y dirigir los grupos de apoyo requeridos por los entes asesores en los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

- Coordinar el banco de pares académicos y la evaluación de su desempeño.
- Coordinar la formulación de los estándares mínimos de calidad para el registro calificado de programas de pregrado y postgrado.

El ICETEX prestará el servicio de focalizar y ampliar la cobertura de crédito y becas para los estudiantes de menores recursos. Por su parte, el ICFES se concentrará en el desarrollo del sistema nacional de pruebas. Las funciones de inspección y vigilancia que venía adelantando ésta entidad fueron asumidas por el Ministerio. Las funciones de fomento estarán bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, Colciencias y el ICFES.^{29,30}

De otra parte, la descentralización de las entidades adscritas que imparten educación media, técnica y tecnológica hacia los entes territoriales, queda ahora en manos del Ministerio. Con esta medida se busca fortalecerlas para que puedan convertirse en entes universitarios autónomos o para que aquellos institutos que prestan servicios especializados y que no son competencia del Ministerio, se conviertan en corporaciones o fundaciones.

El resultado de este proceso de reformas del sector de la educación superior es aún incierto, lo cual tiene enormes repercusiones para el país, dado que la capacidad educativa y científica es esencial para la evolución de su economía. Sin una adecuada política e inversión en aprendizaje tecnocientífico no es posible que sectores basados en ventajas comparativas (tierra, recursos naturales, mano de obra barata) puedan avanzar significativamente hacia sectores basados en ventajas competitivas (innovación, gestión, alto contenido tecnológico)³¹. Este factor dificulta el logro de saltos cualitativos hacia sectores estratégicos que produzcan mayor valor agregado y orienten el crecimiento económico hacia una senda de altos ingresos, ahorro, reinversión, redistribución y equidad social, proceso en el cual Colombia tiene rezagos importantes, siendo necesario al menos un número de profesionales tres veces mayor que el actual, especialmente de técnicos profesionales y tecnólogos, para lograr un estado de desarrollo que garantice bienestar a la mayoría de los ciudadanos. Algunas cifras significativas pueden observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 5

Algunas comparaciones internacionales

- Según UNESCO, de 3.293.579 científicos a nivel mundial el 96.3% (3.171.717) están en 21 países y sólo el 3.7% (121.862) están en 127 países. Por su parte, en Colombia se registran sólo 6.200 científicos.
- En Estados Unidos hay 500 computadores por cada mil habitantes, en Colombia sólo hay 30.
- De acuerdo con la "Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo", Colombia cuenta solamente 140 personas con capacidad científica y tecnológica por cada millón de habitantes, mientras otros países tienen indicadores que son 3, 5 y aún 20 veces mayores: Brasil (390), Argentina (652), Chile (432), México (215), Venezuela (273), Japón (4853), Estados Unidos (3265).
- Según el Banco Mundial, en 1995 Colombia tenía apenas el 0.3% de jóvenes entre 20 y 24 años estudiando Ciencias Naturales y otro 0.3% en Matemáticas y Ciencias Informáticas, cuando en los países desarrollados estos porcentajes no bajan de 2.2%. Australia registra 5.2% y 1.8%, Canadá 2.2% y 2.5%, Italia 2.2% y 1.0%. Por su parte México registraba 0.5% y 1.2%
- Mientras Colombia en 1998 graduaba 31 doctores (Ph.D), Chile graduaba 64, Cuba 278, Portugal 553, México 893, Brasil 2.492, Canadá 3.976, España, 5.871, y Estados Unidos 58.747.

Fuente: Adaptado de Gómez (2000), Montenegro & Steiner (2002)

3.4.4 Tendencias en el Entorno Regional de la educación superior

De un lado, la demanda por servicios de educación superior creció de 1994 a 2000 pero afrontó dos ciclos diferentes. Del 94 al 98, disminuyó en 3.88%; en cambio de 1998 al 2000 aumentó en 25.7%. El segundo período estudiado (1998-2000) es el de crisis de la economía, con situaciones de mayor desempleo e ingresos familiares más bajos.³²

En el Valle del Cauca, el crecimiento de la demanda en el 2000 se dió sobre todo, en las Universidades del Valle y Santiago de Cali. En las demás universidades, la variación fue muy poca. Para la Universidad del Valle, la disminución de la demanda fue de 30% (de 8087 solicitudes en 1994 a 5653 en 1998). De allí al 2000 crece en 80% (10192 solicitudes). El porcentaje de admitidos de los estratos 2 y 3 aumentó considerablemente³³.

De otro lado, el aumento de la oferta corrió a cargo, sobre todo, de las universidades privadas, debido presumiblemente al ofrecimiento de nuevos programas y a la entrada de nuevas instituciones en el mercado. De acuerdo con un análisis reciente (Raffo, 2002) se construyeron tres índices de oferta: 1. De exceso de demanda (Cupos/solicitudes). 2. De capacidad de oferta (bachilleres que aspiran por primera vez /cupos). 3. De

absorción (bachilleres que aspiran por primera vez / solicitudes)³⁴.

En el primer indicador, sólo las Universidades del Valle e Icesi están por debajo del promedio, es decir, sus cupos son desbordados por sus solicitudes y pueden entonces escoger a los mejores estudiantes de entre los que las solicitan. En el segundo, las universidades privadas suelen tener más cupos que estudiantes de primer semestre. El índice de absorción muestra, en general, una tendencia al alza. Por otra parte, las Universidades del Valle e Icesi muestran bajos índices de absorción, lo cual es consistente con los valores de sus primeros indicadores.

En general, se observa un constante aumento de la demanda (expresada en solicitudes) para la universidad pública, en contraste con un bajo crecimiento de su oferta, lo que se acrecienta en condiciones de crisis de la economía. Sin embargo, existe el riesgo de que el crecimiento global de la oferta regional crezca con base en universidades que por no tener mucha demanda tampoco tienen la oportunidad de elegir a los mejores, lo que conllevaría una baja en la calidad de la educación. El aumento de la oferta de cupos debe entonces responder a una planificación de largo plazo. Las universidades públicas en la región no están respondiendo efectivamente al aumento de la demanda. Se hace necesario que aumenten su capacidad y sus índices de absorción de manera cuidadosa para, por una parte, responder a los requerimientos de la sociedad y, por otra, mantener la posibilidad de escoger a los mejores – una transacción entre calidad y cantidad.

En este contexto, un diagnóstico reciente de esta situación, en proceso de elaboración por parte de la Secretaría de Planeación Departamental, considera que las entidades regionales de educación superior no han logrado estructurar, de manera conjunta, un proyecto estratégico de generación de nuevo conocimiento y de transferencia de tecnología que refuerce el papel de la universidad como factor de cambio que plantee y dinamice nuevas formas de construcción regional³⁵.

La formación por competencias no es sistemáticamente estimulada en todas las entidades de educación superior y no existe suficiente coordinación entre la educación temprana, básica y media para identificar y formar el perfil de estudiante requerido por el entorno regional. Los niveles de desarrollo entre la educación técnica y tecnológica y la educación universitaria son muy desiguales, limitan su complementación entre sí y le restan agilidad al proceso de cualificación del recurso humano.

El grado de pertinencia de la educación superior en la región se ha debilitado. El aporte que puede hacer la educación superior para contribuir a resolver los problemas más críticos de la sociedad es aún insuficiente, especialmente en tres aspectos donde existen profundas dificultades como son convivencia social, trabajo en equipo y manejo del medio ambiente. Factores tales como la precariedad en el ingreso, la asimetría de información sobre programas ofrecidos y las desigualdades a nivel de preparación académica se constituyen en fuertes barreras para el acceso a la educación superior, las cuales se tornan cada vez más infranqueables y debilitan el rol de la educación superior como mecanismo de inclusión social³⁶.

Finalmente, desde la perspectiva del Departamento del Valle, se requiere que las universidades regionales:

- Formulen y pongan en práctica un proyecto estratégico para liderar la generación de nuevo conocimiento y la transferencia de tecnología de modo que responda a las necesidades de desarrollo socioeconómico de la región y que coordine esfuerzos que conduzcan a un proyecto estructurado de desarrollo regional.
- Incluyan dentro de sus planes y programas de formación académica el desarrollo de las competencias que el medio económico y social demanda a los profesionales y tecnólogos.
- Generen instrumentos de percepción y sensibilidad a la dinámica de las necesidades regionales que le permitan reorientar el conjunto de sus planes y programas de formación académica y sus servicios de extensión en forma más oportuna a las demandas de soluciones de la sociedad.

4. ANALISIS INTERNO

El propósito del presente apartado es sintetizar los principales factores que inciden en la gestión en el pasado reciente, encaminadas a reorientar la situación de la Universidad del Valle luego de la crisis de 1998-1999³⁷.

4.1 La Gestión Académica

La Universidad ha hecho una reconceptualización de políticas estratégicas a largo plazo, algunas de ellas como resultado de recomendaciones de estudios internos y externos y otras como resultado de decisiones de los Consejos Académico y Superior:

- Programas de Pregrado

La Universidad del Valle cuenta actualmente con 90 programas de pregrado 65 de ellos del nivel profesional y 25 Tecnológicos. El Consejo Superior, mediante el Acuerdo 009 de 2000, estableció la nueva Política Académica y Curricular de la Universidad del Valle que se ha venido implementando en forma gradual, teniendo en cuenta también las disposiciones del Gobierno Nacional en materia de estándares mínimos y exámenes de calidad de la educación superior.

- Programas de Postgrado

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional, abordó en el año 2001 lo relacionado con la calidad de los programas de postgrado, especialmente las Maestrías y Doctorados, estableciendo criterios para garantizar la calidad y pertinencia de estos programas. La Universidad ha iniciado el análisis y revisión de sus postgrados con el fin de adecuar la reglamentación y establecer criterios generales que faciliten el desarrollo y consolidación de las 58 Especializaciones,

34 Maestrías y 6 Doctorados existentes y promueva la creación de programas de postgrado, especialmente doctorado, en otras áreas del conocimiento. (ver gráfico 2 y 3).

Gráfico 2

Evolución de los Programas Académicos por Nivel de Formación. 1993-2003

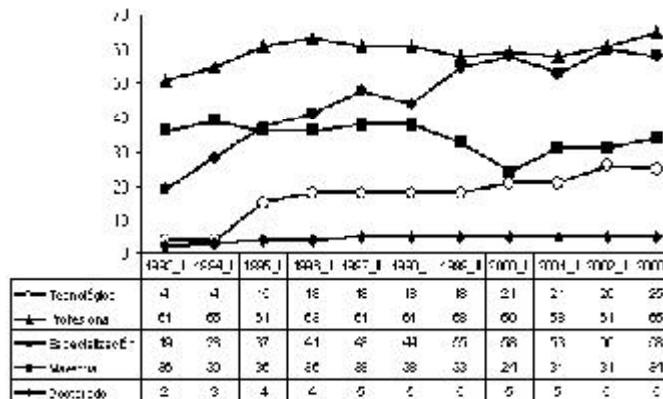
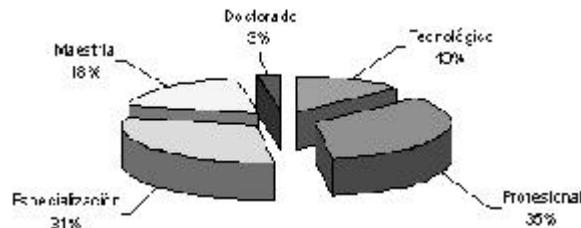


Gráfico 3

Participación de los Programas Académicos por Nivel de Formación 2003-I



- Acreditación de programas y acreditación institucional

En 1999 no había un solo programa de la Universidad del Valle que se hubiera sometido al proceso de acreditación voluntaria de alta calidad. La Rectoría estableció la acreditación como una de sus prioridades, lo cual quedó definido en la estructura misma de la Vicerrectoría Académica con una oficina dedicada a la coordinación institucional de esos procesos. Se han consolidado proyectos de auto evaluación conducentes a la acreditación previa y acreditación de calidad de programas académicos, con resultados ampliamente satisfactorios para los programas presentados al CNA en las Facultades de Humanidades, Ingenierías, Salud y en el Instituto de Educación y Pedagogía. Los programas de Doctorado y Maestría que han sido sometidos al proceso de renovación de su registro por parte de la Comisión Nacional de Maestrías y Doctorados han recibido una excelente calificación. Hoy la casi totalidad de los programas de pregrado y la mayoría de los de posgrado de las Facultades de Salud, Ingeniería y Ciencias, se encuentran acreditados o terminando el proceso para serlo y la Universidad ha iniciado, con paso firme, el proceso de Acreditación Institucional. (ver cuadros 6 y 7).

PROGRAMAS ACADÉMICOS EN PROCESO DE ACREDITACIÓN

Presentaron condiciones iniciales:	1. Sociología. 2. Trabajo Social. 3. Tecnología Química.
En proceso:	4. Física. 5. Psicología. 6. Matemáticas.
Esperan asignación de Pares Académicos:	7. Ingeniería Electrónica . 8. Ingeniería Mecánica.
Esperan visita de Pares Académicos:	9. Biología. 10. Ingeniería Agrícola. 11. Química. 12. Ingeniería de Sistemas.

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica

Cuadro 6
PROGRAMAS DE MAESTRÍAS EN CUMPLIMIENTO
CON EL DECRETO 916 DE 2000

FACULTAD	PROGRAMA	RESOLUCIÓN
INGENIERÍA	1. Maestría en Ingeniería Sanitaria y Ambiental (063619)	Res. 2930 – Dic. 16/2002
	2. Maestría en Ingeniería Industrial y de Sistemas (063618)	Res. 2930 – Dic. 16/2002
	3. Maestría en Automática (063608)	Res. 2930- Dic. 16/2002
	4. Maestría en Ingeniería Química (063610)	Res. 2930 – Dic. 16 /2002
	5. Maestría en Sistemas de Generación de Energía Eléctrica (063606)	Res. 2930 – Dic. 16/2002
	6. Maestría en Ingeniería Civil (063612)	Res. 2930 – Dic. 16/2002
HUMANIDADES	7. Maestría en Lingüística y Español (063617)	Res. 1463 - MEN - Junio 27 de 2002
	8. Maestría en Filosofía (063609)	Res. 1458 - MEN – Junio 27/2002
	9. Maestría en Filosofía - Convenio Universidad del Norte (063611)	
	10. Maestría en Historia Andina (063605)	Res. 1030 – Mayo 20/2003
	11. Maestría en Literatura Colombiana y Latinoamericana (063607)	Res. 318 – Febrero 19/2003
CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS	12. Maestría en Sociología (063615)	Res. 2130 - Sep. 9/2002
	13. Maestría en Economía	Res. 689 – Abril 7/2003
PSICOLOGÍA	14. Maestría en Psicología (063602)	Res. 2129 - Sep. 9/2002
ADMINISTRACION	15. Maestría en Administración de Empresas (063603)	Res. 1675 Julio 21/2003
	16. Maestría en Ciencias de la Organización (Carta enviada al Icfes Nov. 25/2002 R-1222-02 Julio 21/2003	Res. 1674
SALUD	17. Maestría en Epidemiología (063601)	Res. 320 – Febrero 19/2003
	18. Maestría en Enfermería (063600)	
	19. Maestría en Salud Ocupacional (063599)	Res. 319 – Febrero 19/2003
	20. Maestría en Administración en Salud (063604)	Res. 321 – Febrero 19/2003
	21. Maestría en Salud Pública (063598)	Res. 317 – Febrero 19/2003
CIENCIAS	22. Maestría en Matemáticas (063614)	Res. 1460 - Junio 27/2002
	23. Maestría en Física (063616)	Res. 1462 - Junio 27/2002
	24. Maestría en Química (063613)	Res. 1461 - Junio 27/2002
	25. Maestría en Biología (Carta enviada al Icfes Mayo 21 de 2002 R-500	Res. 2125 - Sep. 9/2002

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica.

Cuadro 7

**PROGRAMAS DE DOCTORADO EN CUMPLIMIENTO
CON EL DECRETO 916 DE 2000.**

PROGRAMA	RESOLUCIÓN
Doctorado en Química	Res. 1903 - Agosto 5 de 2002
Doctorado en Biología	Res. 1901 - Agosto 5 de 2002
Doctorado en Física	Res. 1902 - Agosto 5 de 2002
Doctorado en Ciencias Biomédicas	Res. 1459 - Junio 27 de 2002
Doctorado en Ingeniería	

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica.

• **Investigación**

Se creó el Sistema de Investigaciones de la Universidad y se ha recuperado su actividad investigativa, representada operativamente en una mejora en la asignación de recursos de la Universidad y de Colciencias, del orden de los 2500 millones, y en un aumento sustancial del número de proyectos, grupos de investigación y participación en convocatorias internas y externas³⁸. La política orientada a consolidar el sistema de investigaciones incluye diferentes elementos, tales como financiación, respaldo al Programa de doctorados nacionales, asignación de tiempo para investigar, apoyo mediante asistentes de docencia, comisiones de estudio, creación de un sistema de información, discusión y aprobación del estatuto de investigaciones y la normatividad sobre propiedad intelectual, así como la pertenencia activa a redes internacionales y procesos institucionales, regionales y locales de desarrollo, y la conformación de alianzas estratégicas³⁹. Se ha avanzado igualmente en la identificación de las áreas estratégicas de investigación de la Universidad y en la elaboración de un portafolio institucional de proyectos orientados hacia el pacífico colombiano. Como producto de esta labor continuada, la Universidad del Valle obtuvo el reconocimiento como la Institución de Educación Superior que logró el número más alto de proyectos y la mayor financiación de Colciencias en el período 1990-2002. Así mismo numerosos profesores han obtenido diferentes premios, distinciones y éxitos en eventos académicos, licitaciones y convocatorias nacionales e internacionales. (ver cuadro 8)

• **Sistema de Regionalización**

El proceso de regionalización que se adelanta desde hace dieciséis años, logró durante este cuatrienio la legalización ante el ICFES de la totalidad de la oferta académica de la Universidad en las nueve sedes regionales: Palmira, Buga, Cartago, Buenaventura, Zarzal, Tuluá, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao. Las cinco primeras se convertirán en seccionales en el inmediato futuro, ajustándose a la legislación actual mediante trámite que debe adelantarse ante el ICFES. Dicha transformación representa un ambicioso programa de la Universidad por lo que representa como aumento de la oferta académica y la consolidación de la presencia de la universidad pública con todas sus características en el Valle del Cauca.

• **Ampliación de jornada**

Teniendo en cuenta la urgencia de buscar estrategias que permitan ampliar cobertura, la Universidad ha dedicado considerables esfuerzos a lograr la ampliación de su jornada al horario nocturno de 6- 10 p.m. En el momento se ha definido la oferta académica de ocho programas de nivel tecnológico que se ofrecerán en modalidad semipresencial, con costos de matrícula similares a los del programa diurno y un sistema administrativo ágil y eficiente, para una cohorte de 450 estudiantes por semestre. (ver cuadro 9)

La Jornada Ampliada es un proyecto de ampliación de cobertura no exclusivamente en términos de ampliación de cupos sino que tiene como propósito: i) Dar respuesta a una población que la Universidad no ha podido atender adecuadamente como es la población trabajadora que demanda

Cuadro 9

NÚMERO EN LA JORNADA AMPLIADA	FACULTAD	INSTITUCIÓN
1. TÉCNICO EN ATENCIÓN DE EMERGENCIAS (HOSPITALARIA) (NOCTURNO)	Salud	2002-I
2. TÉCNICO EN ELECTRICIDAD (NOCTURNO)	Ingeniería	2002-I
3. TÉCNICO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN (NOCTURNO)	Ingeniería	2002-I
4. TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN (NOCTURNO)	Ingeniería	2002-I
5. TÉCNICO EN MANEJO DE OPERACIONES DE ELÉCTRICIDAD (NOCTURNO)	Ingeniería	2002-I
6. TÉCNICO EN TECNOLOGÍA Y MANEJO AMBIENTAL (NOCTURNO)	Ingeniería	2002-I
7. TÉCNICO EN CIENCIAS DE LA URBANÍA	EP	2002-I
8. TÉCNICO POLÍTECNICO Y ASISTENTE DE CONSTRUCCIÓN	EP	2002-I
9. PROFESIONAL	EP	2002-I

Fuente: Oficina de Planeación a partir de la información suministrada por Registro Académico

una jornada vespertina y nocturna para adelantar su programa de formación y actualización, ii) Aprovechar la infraestructura existente (Aulas, Laboratorios, Biblioteca) y que con las inversiones adecuadas, fundamentalmente en aspectos locativos y de laboratorio, se utilizarían aumentando la eficiencia de la institución, iii) Ampliar las relaciones de la Universidad con el sector empresarial e industrial al ofrecer oportunidades de formación a sus empleados y trabajadores. Las empresas podrían financiar de esta manera la formación de sus empleados, y iv) Crear opciones de empleo para los estudiantes de maestría, los jubilados y los profesionales en general que cumplan con los requisitos exigidos por la Universidad para desempeñarse como docentes.

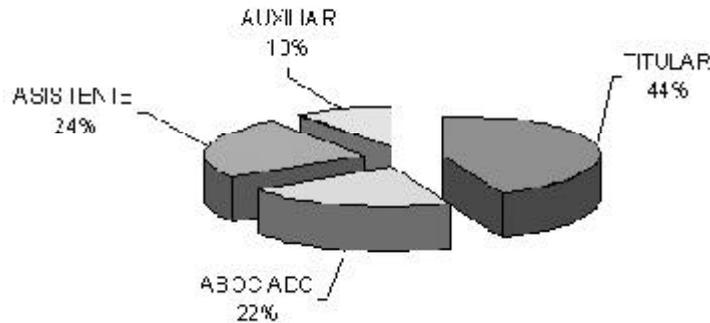
- Docentes

La Universidad del Valle se encuentra en el proceso de establecer, con alguna precisión, el número de docentes nombrados que requiere la Universidad como resultado de procesos de aumento en la productividad académica, aumento de la cobertura, incremento del número de estudiantes por curso y racionalización de la oferta académica. Como resultado preliminar de este proceso, se expidió la Resolución 022 de 2001 que reglamenta la asignación académica; un instrumento eficaz de planeación, seguimiento, autorregulación y desarrollo del trabajo del profesorado, que permite mantener y mejorar la tradición de excelencia de la Uni-

versidad y la calidad del proyecto académico como universidad moderna de investigación. La Resolución establece las bases para la asignación de las actividades académicas, de investigación y extensión de la planta docente de la Universidad, buscando mayor equidad en la distribución de la asignación académica de todos los profesores. Así mismo se actualizó el sistema de Credenciales, estableciendo nuevas normas para la asignación de puntajes y el ascenso de los profesores.

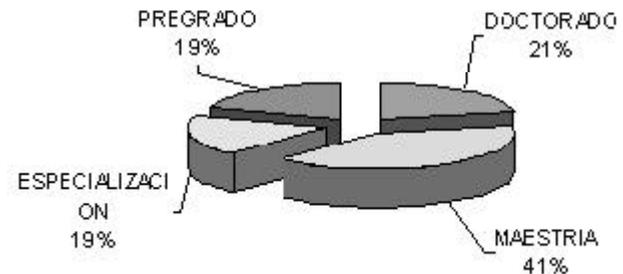
La Universidad del Valle cuenta actualmente con 643 profesores de tiempo completo y 109 de tiempo parcial, para un total de 752 profesores nombrados, de los cuales 160 tienen título de Doctorado y 303 de Maestría. Adicionalmente y como una muestra clara de recuperación académica, se ha adelantado un proceso de convocatoria de nuevos docentes a través del cual por la se vincularon en una primera etapa 55 profesores a diferentes facultades y se espera vincular una cantidad igual el año entrante. Con ello se busca asumir actividades de docencia e investigación que son atendidas por profesores ocasionales y contribuir al relevo generacional de los docentes, apoyar áreas estratégicas de las facultades que han sufrido disminución importante de docentes como consecuencia de las jubilaciones masivas ocurridas en el período 1996-1998 y reforzar la formación de pre y postgrado. (ver gráficos 4 y 5)

Gráfico 4
Porcentaje de Docentes Nombrados por Categoría
2003-I



Fuente: Recursos Humanos

Gráfico 5
Porcentaje de Docentes Nombrados por Nivel de Formación
2003-I



Fuente: Recursos Humanos

Cuadro 8

RECONOCIMIENTOS Y DISTINCIONES

<p>Facultad de Salud. Laboratorio de Biología Molecular y Patogénesis Profesores Felipe García y Vladimir Zaninovic.</p> <p>Profesor Sócrates Herrera V.</p>	<p>3° puesto en la VI Edición del Premio Nacional de Medicina-COLSANITAS, 2002: Premio "Juan Jacobo Muñoz" por el trabajo "Origen y diseminación del virus linfotrópico humano de celular T tipo I en Colombia" Premio al trabajo de investigación: "Rastreo de Cocaína en recién nacidos hijos de madre consumidoras" en el XXIII Congreso Nacional de Pediatría. Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. reconocido como «Miembro Correspondiente» .</p>
<p>Facultad de Ingeniería</p> <p>Profesor Carlos Ramírez C Ramiro Ortiz Flórez. El Centro de Investigación de Materiales CIM, Profesor Federico Sequeda</p>	<p>La Sociedad Colombiana de Ingeniero otorgó dos premios: Premio Nacional "Lorenzo Codazzi" al trabajo titulado "Caracterización y Modelación Matemática del Río Cauca" Profesor Premio "Diodoro Sánchez" al libro "Pequeñas Centrales Hidroeléctricas"</p> <p>Desarrollo investigaciones en tres grupos de trabajo: 1. Recubrimientos duros, películas delgadas y aplicaciones industriales, 2. Electroquímica 3. Óptica cuántica. Las investigaciones allí desarrolladas son un ejemplo mas de como la educación superior puede asociarse con el sector productivo.</p>
<p>Facultad de Humanidades Profesor Mario Diego Romero Profesor Gabriel Alzate Profesor Jean Paul Margot Profesora Anne-Marie de Meija Profesor Angelo Papacchini</p>	<p>Premio Jorge Isaac en modalidad de historia Premio Jorge Isaac en modalidad novela Publicación de un libro por la UNAM de México Publicación de un libro sobre bilingüismo por la editorial Multilingual Matters. Doctorado Honoris Causa en filosofía</p>
<p>Facultad de Ciencias de la Administración.</p> <p>Grupo Gestión Tecnológica y de Previsión y Pensamiento Estratégico y el Centro Nacional de Productividad</p>	<p>Reconocimiento a los programas de: Maestría en Administración de Empresas, Maestría en Organizaciones y Maestría en Políticas Públicas por la Comisión Nacional Maestrías y Doctorados</p> <p>Ganaron la Gerencia del Programa Nacional de Previsión Tecnológica e Industrial</p>
<p>Facultad de Ciencias Sociales y Económicas Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica CIDSE</p>	<p>Reconocido como Centro de Excelencia por COLCIENCIAS es el más antiguo de la región en investigar temas sociales y económicos no solo a nivel regional sino nacional. En los últimos 3 años un grupo de 11 (once) de sus Asistentes han sido favorecidos con becas nacionales y/o internacionales para realizar estudios de Maestría y/o Doctorados Cuenta con dos publicaciones periódicas: La Revista Sociedad y Economía (semestral) y el Anuario de Investigaciones, igualmente con la serie de Documentos de Trabajo y Documentos Especiales (ocasionales).</p>
<p>Instituto de Educación y Pedagogía Dirección de ASCOFADE. Asociación de des de Educación</p> <p>Rodrigo Parra Sandoval, Elsa Castañeda, Patricia Calonje, Rocío Rueda y Juan Tudesco.</p>	<p>El IEP lidera a nivel nacional y para el suroccidente colombiano la Organización de Facultades de Educación (Universidad Facultad de Antioquia, la Salle y Externado), propone una redefinición de políticas ante el Ministerio de Educación Nacional, análisis de la reforma del Decreto 272, políticas sobre Estándares de Calidad que han incidido en la Política Nacional sobre calidad de la educación, y a través de la Secretaría de Educación Municipal proyectos tales como Plan de Mejoramiento de la Calidad en Educación, liderando el programa: Hacia un Proyecto Educativo de Ciudad.</p> <p>Fundación Angel Escobar. Mención de Honor a la Investigación: "La Vida de los maestros colombianos",</p>
<p>Instituto de Psicología Centro de Investigación y Estudios Avanzados en Psicología, Cognición y Cultura</p>	<p>Reconocido como centro de excelencia en varias Convocatorias de COLCIENCIAS. su investigación se centra en procesos cognitivos y aprendizaje en niños desde el preescolar</p>
<p>Facultades de Ciencias Luz Marina Jaramillo G. Patricia Chacón C. Rubén Vargas Z.</p> <p>Profesor Ramiro Ortiz Flórez. El Centro de Investigación de Materiales CIM, Profesor Federico Sequeda</p>	<p>Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. reconocidos como «Miembro Correspondiente» .</p> <p>Premio "Diodoro Sánchez" al libro "Pequeñas Centrales Hidroeléctricas" Desarrollo investigaciones en tres grupos de trabajo: 1. Recubrimientos duros, películas delgadas y aplicaciones industriales, 2. Electroquímica 3. Óptica cuántica. Las investigaciones allí desarrolladas son un ejemplo mas de como la educación superior puede asociarse con el sector productivo.</p>

- Departamento de Bibliotecas

La puesta en marcha de un ambicioso proyecto de autoevaluación y mejoramiento, actualización y modernización le ha permitido a la Universidad introducir mejoras en la infraestructura tecnológica, diversificar fondos y abrir nuevas áreas y servicios especializados en el sistema de bibliotecas. Un renovado programa de adquisiciones ha fortalecido de manera significativa las colecciones, sumando cerca de 27.000 materiales nuevos por compra (2.001) más 12.000 del año anterior (2000) y 26.000 por donación (2.001) más los casi 8.000 del año 2.000.

El proyecto incluye también la restauración y reconversión espacial de los edificios que ocupa la Biblioteca en Meléndez y en San Fernando. Este último entregado ya a la comunidad universitaria. La siguiente etapa incluye la construcción de un Sistema Regional de Bibliotecas, sistema que incorpora las Sedes Regionales y Seccionales y los Centros de Documentación especializados.

4.2 La gestión económica y administrativa

- Situación financiera (Ver anexo sobre cifras de los estados financieros e inversión)⁴⁰.

El financiamiento se ha convertido, durante las últimas décadas en el principal problema de las universidades estatales, tanto en Colombia como en otros países, a raíz del costo que representa su funcionamiento en un momento en que los estados nacionales viven una crisis fiscal y los gobiernos buscan salidas por la vía del recorte de la participación estatal en la provisión de servicios a los ciudadanos para dejarlos en manos del mercado y de la sociedad.⁴¹

- Renegociación de la deuda pública de la Universidad

La Universidad del Valle suscribió en condiciones favorables para las partes, un Otrosí al Acuerdo General de Pago de su deuda con instituciones financieras y al Convenio de Desempeño, que implica un saneamiento de sus pasivos que fue firmado en junio de 2001, retroactivo a enero de 2000, fecha en la cual se debía a los bancos y corporaciones la suma de \$74.074 millones de pesos. El acuerdo permitió amortizar parte de la deuda entregando bienes inmuebles por valor de \$6.908 millones de pesos. En diciembre de 2002 el monto total de la deuda con las instituciones financieras era de \$61.595 millones. Con el nuevo acuerdo se logró

aumentar el plazo de pago de 6 a 12 años, se obtuvo condonación de intereses por \$11.900 millones de pesos y baja en la tasas de interés, tanto de la deuda corriente como de la proveniente de recursos de la estampilla.

- Fondo de pensiones

Se firmó por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Gobernación del Departamento del Valle y la Universidad, el Contrato interadministrativo de Concurrencia para el pago del pasivo pensional en Diciembre del 2000 y la correspondiente expedición del macrobono pensional en cuantía superior a los \$ 520 mil millones de pesos por parte de la Nación y de \$76 mil millones por parte del Departamento, hechos que se concretaron en el mes de Enero de 2001.

Desde enero de 2.001 los pagos de pensiones se están haciendo con cargo al Fondo Pensional, primero en una universidad pública, lo cual libera a la Universidad del pago previo de la totalidad de las pensiones que tan penosa carga financiera creó en el pasado.

- Factores estructurales que dificultan la viabilidad financiera

La proyección de pagos a la Deuda Pública (la cual partiendo de \$10,425 millones en el 2002, refleja un incremento pico a \$14,443 millones en el 2004, seguidas de \$14.493, \$13.594, \$13.045, \$11.617 y \$8.251 millones en el año 2009), el porcentaje que la universidad asume de los pensionados (\$8,900 millones en el 2002) y la parte extralegal no reconocida por el estudio actuarial (si se tiene como referencia \$500,100 millones en noviembre de 2001); las prestaciones sociales extralegales de los servidores públicos y el decreto 1444/92 y las deudas con el ICBF, EMCALI y el Ministerio de Hacienda por la porción pensional, no reconocida en derecho, pagada por la universidad entre 1994 y 2000. Las simulaciones realizadas a partir de una situación de equilibrio presupuestal en el año 2002 (presupuestado en \$200,700 millones : 72.9% de aportes gubernamentales; 21.4% de rentas propias y 5.7% de Recursos de estampilla), presentan situaciones de saldo final de caja negativo a partir del año 2003, en la medida que los ingresos con un crecimiento esperado en términos de la inflación, no podrán cubrir los gastos con crecimiento superior a ésta. Independientemente de las consideraciones que se puedan hacer sobre los aportes para la financiación por parte del Estado y de los recursos provenientes de la actividad de la Universidad, deben tenerse en cuenta otras fuentes tales como donaciones, recursos externos, egresados y municipios sobre cuya gestión debe esmerarse la institución. El manejo racional y con visión de futuro es una de las mayores oportunidades para salir adelante con éxito.

Con el concurso de la Dirección Universitaria y profesores de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística se abordó a comienzo de 2001 el diseño y puesta en marcha del proyecto “Universidad del Valle Siglo XXI” que tiene como objetivo el estudio y análisis de los procesos académico - administrativos de la Universidad, que permita adelantar intervenciones para su mejoramiento y adecuación a los estándares de la administración moderna. El estudio hace parte de un gran esfuerzo de reestructuración y modernización institucional que incluye el desarrollo de pensamiento estratégico en la Universidad y la complementación con un nuevo sistema de información.

- Indicadores de gestión

Como parte de la Subcomisión Técnica del Sistema Universitario Estatal – SUE, la Universidad del Valle ha participado activamente en la construcción e implementación de un sistema de indicadores de Gestión para las Universidades Estatales. Como resultado del mismo, se han elaborado cuatro publicaciones del Manual de Indicadores, con el apoyo del ICFES, que dan cuenta del proceso llevado a cabo durante cuatro años de trabajo.

Dada la coyuntura del Plan de Desarrollo del actual gobierno⁴², la Universidad del Valle como miembro de la Subcomisión Técnica del SUE, coordinó el proceso para la adopción del sistema de indicadores, entre los meses de julio y octubre del 2003. Este sistema ha sido sometido a ajustes y simplificaciones tomando en consideración principalmente la coherencia del sistema, la confiabilidad de los datos, y como referente la propuesta del Ministerio de Educación Nacional.

El diseño de un conjunto amplio de indicadores, al comienzo, fue esencial para establecer los caminos de desarrollo del sistema y las múltiples expresiones de las funciones misionales o de soporte. Sin embargo, muchos de los indicadores concebidos inicialmente, por ahora no son viables de usar por las Universidades, dado que los sistemas de información de las instituciones apenas se encuentran en una etapa preliminar de construcción o de mejoramiento.

Para la Universidad del Valle, los indicadores son instrumentos para la evaluación de políticas, objetivos y metas institucionales, y constituyen instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento institucional y del sector en su conjunto. Es por esto que, dentro del Proyecto “Soporte

para el mejoramiento de los procesos académicos ICFES-Univalle, Bolsa concursable del ICFES”, está incorporando los indicadores de gestión del SUE al sistema de información institucional, de modo que puedan ser consultados e implementados por los interesados. Adicionalmente, la Universidad del Valle ha brindado un importante apoyo técnico a la construcción de un modelo que pueda ser usado como herramienta y referente de política sectorial.

- Control Interno

La Dirección Universitaria ha apoyado el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, acogiendo propuestas de mejoramiento de la gestión orientadas hacia la integración de los sistemas de información y la consolidación de una cultura del autocontrol, dentro de los parámetros metodológicos propuestos por el Consejo Nacional Asesor de Control Interno.

- Servicio Médico

A partir de la expedición de la Ley que faculta a las universidades públicas a tener servicios médicos autónomos, se ha logrado fortalecer el Servicio Médico de la Universidad, reconocido como una de las grandes conquistas de la comunidad universitaria por su calidad y cobertura tanto en riesgos como en beneficiarios. Esta nueva etapa coincidió con el traslado de la sede del Servicio a la Clínica Santillana, construida con las especificaciones técnicas más modernas, lo cual, junto con la firma del nuevo contrato de suministro de medicamentos en condiciones favorables para la Universidad ha representado un salto cualitativo en la prestación del servicio

- Relaciones laborales

Se suscribió un acuerdo con los trabajadores de la Universidad, paso fundamental en la normalización de las condiciones de contratación de la Universidad, en el mejoramiento de sus relaciones laborales y sobre todo, en el establecimiento de reglas claras de acción presentes y futuras para cada uno de los estamentos universitarios.

El acuerdo, ratificado por el Consejo Superior y la Asamblea de trabajadores tiene dos partes: una, referente a la vinculación de nuevos Empleados Públicos No Docentes y otra, referente a la contratación de nuevos trabajadores oficiales.

- Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle

Durante el año 2001, la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle logró su saneamiento financiero y dejó estructurado su campo de acción en la promoción y ejecución de proyectos de apoyo a diplomados, seminarios y ampliación de la jornada de estudio en la Universidad. La Fundación ha concurrido con la Universidad en el proceso de saneamiento y recuperación de los medios de comunicación: UV-TV, Univalle Estéreo y el Canal Universitario. Este último inició emisiones en septiembre del año pasado. Aunque se disponía de la

frecuencia desde hace años, sólo en el 2001 comenzó a operar como un canal de televisión local, de perspectiva cultural y educativa, sin ánimo de lucro. Su misión es prestar un servicio social de encuentro entre los caleños, con una perspectiva universitaria. Sus objetivos son educar y entrenar a través de la programación, generar la participación de la ciudadanía y ser espejo de la ciudad. Cuenta con apoyo del personal técnico de la Programadora UV-TV y la participación de los estudiantes de la Escuela de Comunicación Social.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la literatura de las ciencias de la administración, hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Usualmente se consideran cuatro grandes categorías de factores, a saber:⁴³

5.1 Fortalezas

- *Amplia trayectoria de prestigio y un importante posicionamiento a nivel nacional e internacional.*
La universidad se destaca por la calidad de sus profesores (el número de profesores con formación doctoral supera el promedio nacional y tiene el mejor promedio de profesores con Doctorado por número de estudiantes) y la calidad de su oferta académica, sustentada, en buena medida, por la investigación. Esta capacidad es evidente por los resultados preliminares de los procesos de acreditación nacional donde la Universidad del Valle ocupa el cuarto lugar en el país en el año 2003 así como por la destacada participación de algunos profesores en las Academias y Sociedad Nacionales e Internacionales.
- *La capacidad de investigación*
Está representada por la madurez y consolidación de sus grupos de investigación, particularmente en las ciencias básicas, en las ciencias sociales, en salud y en ingeniería, y por encontrarse entre las primeras cincuenta universidades en investigación en América Latina. La Universidad del Valle quedó catalogada en Colciencias como la primera universidad en la década de los noventa, en cantidad de proyectos y

recursos aprobados. En el nuevo escalafón nacional de grupos de investigaciones en el año 2003 la Universidad del Valle ocupó el tercer lugar, después de la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia, la cual presentó el mayor crecimiento de grupos de investigación entre las universidades del país.

- *La amplitud y diversidad disciplinaria de su oferta académica.*
La variedad de carreras y la oferta de programas de formación en el nivel superior y superior avanzado, en una vasta gama de campos del saber le ubica como una universidad de alta complejidad a nivel nacional, por encima, por ejemplo de la Universidad de Los Andes.
- *El potencial de integrar servicios multisectoriales* a partir de su diversidad disciplinaria y cultural.
Este factor es especialmente importante si la Universidad puede desarrollar, incluso desde sus planes de estudio, la capacidad de trabajo interdisciplinario, y si se hace capaz de organizar equipos interdisciplinarios de trabajo sobre problemas que van más allá de las fronteras de una disciplina. Los problemas reales de una sociedad no suelen seguir el árbol clasificatorio de las disciplinas académicas; surgen con un variado conjunto de dimensiones que las trascienden. Pero una universidad que al tiempo tenga diversidad de disciplinas y capacidad de articularlas trascendiéndolas, puede ofrecer a la sociedad servicios y programas que constituyan soluciones complejas a problemas complejos.
- *El reconocido impacto social en la región*
Se caracteriza por el número de egresados (más de 38000 en los últimos veinte años), por la función de *equidad social* que cumple al atender un número importante de estudiantes provenientes de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 y por su *presencia* en ocho municipios del Valle del Cauca y en

Santander de Quilichao en el departamento del Cauca.

- *La infraestructura física y de algunos laboratorios especializados.*

La Universidad ha venido construyendo y acumulando en el tiempo, un capital significativo - su campus, sus bibliotecas, laboratorios pesados y livianos, auditorios, aulas inteligentes, centros de comunicaciones- que respalda las actividades docentes e investigativas y le identifica dentro de las universidades de la región.

5.2 Restricciones

- *Estructura financiera vulnerable.*

El financiamiento estatal implica un compromiso importante del Estado nacional y regional con la Universidad. Este apoyo institucional y financiero se encuentra presente de un modo u otro a través de la evolución de los recursos públicos y las políticas fiscales. Sin embargo, como consecuencia de la dependencia parcial de los recursos del Estado, la Universidad es afectada por la crisis fiscal. De otro lado, durante la presente década se encuentra la necesidad de pagar la deuda de la Universidad, y condiciones limitantes estructurales como baja inversión, altos costos, baja captación de recursos propios, y presupuesto con poca capacidad de redistribución de recursos. Los factores anteriores colocan a la Universidad en una posición frágil frente al cambio de las políticas públicas que aseguran un monto constante de recursos (ley 30) e implican un manejo prudente y muy organizado de los recursos.

- *Aislamiento frente al entorno y deterioro de imagen*

El derecho a la autonomía se ha traducido en una actitud de relativo aislamiento y, en ocasiones, displicencia y desinterés frente a las demandas concretas del entorno. Sin embargo, el vínculo de la Universidad con la sociedad engloba actividades directamente relacionadas con la enseñanza y con la investigación. De una parte, emerge la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de calificación del mercado de trabajo y a las del cambio tecnológico e institucional, desarrollando acciones de formación profesional y de formación continua. De otra, ha surgido en la última década una vasta gama de actividades de extensión universitaria que incluye aspectos de creación, desarrollo, transferencia y comercialización de arte, ciencia y tecnología, así como la difusión social de algunos de los productos de la Universidad, tanto en este campo como en el de la expresión artística y

cultural. Pero hace falta un esfuerzo programático de divulgación sistematizada y aplicación de sus capacidades y resultados institucionales a las realidades del entorno.

Desde la sociedad, la imagen de la universidad tiende a estereotiparse como una entidad impredecible, de la que no son esperables productos confiables y oportunos. Un menor aislamiento llevaría a un mejor aprovechamiento de oportunidades y a una mayor vinculación de la institución a los procesos estratégicos de toma de decisiones.

- *Pérdida de espacio en la sociedad frente a la universidad privada.*

Hoy en día la universidad estatal ya no ocupa el lugar central que antes tuvo en la sociedad. Importantes universidades privadas han progresado y prestan servicios de calidad. Frente a ésta dinámica, la Universidad parece afectada por las actitudes burocráticas y problemas de orden público que la hacen ver como un organismo poco eficiente y poco confiable. Los problemas administrativos internos y el rechazo de las dependencias universitarias a las políticas estatales que se perciben desde el interior como una intromisión indebida y un atentado contra la autonomía universitaria, no dejan a la sociedad percibir adecuadamente los niveles de calidad y los esfuerzos que realiza la institución por mejorar su desempeño.

- *Falta de gobernabilidad, dispersión, atomización, desconocimiento de la autoridad y las normas.*

La Universidad ha ido creciendo sin que haya habido conciencia oportuna de que ello debe conllevar un mayor esfuerzo por mantener su sentido de integridad y el sentido de pertenencia de sus diversos estamentos y dependencias, y de las personas que la conforman. Las consecuencias son evidentes: identidades y pertenencias parciales, desintegradas y con frecuencia en pugnas entre sí; pretensiones de desconocimiento de la organización universitaria desde las dependencias; faltas ocasionales de percepción, desde los estamentos, de las conveniencias colectivas de la comunidad universitaria.

- *Necesidad de dar una mayor importancia a la calidad en la gestión.*

Lo usual es que la Alta gerencia de la universidad no esté formada en dirección universitaria. La Universidad no puede demostrar con el ejemplo cómo se hace una administración efectiva en todas sus dependencias. Los costos administrativos son altos. Falta actitud de servicio, faltan políticas comerciales, de comunicación, de extensión. Hay

una gestión interna del talento humano muy tradicional, inadecuada frente a las exigencias contemporáneas. La incorporación de sistemas de calidad en la gestión es una necesidad prioritaria en la administración y en la vida universitaria que se debe incentivar. Los sistemas de calidad facilitan la adaptación a la nueva realidad en la cual, cambios de gran impacto, están, no sólo obligando a las universidades a cuestionar directamente sus sistemas de dirección, organización y gestión, sino que les están exigiendo la implementación de estrategias y políticas que les permitan responder a su compromiso con "excelencia" y pasar de la declaración de intenciones a la concreción de procesos y resultados.

- *Cultura organizacional atomizada, ineficiente y falta de compromiso*

La cultura organizacional de la Universidad del Valle se caracteriza por una separación clara entre las áreas académicas y las administrativas ó de apoyo, lo cual no propicia una visión global de los procesos, con una consecuente atomización de las dependencias, en su labor. Estas no se relacionan suficientemente con el resto de la estructura administrativa y, en esa medida, la cohesión no es fuerte haciendo que el trabajo se haga más lento y poco coordinado. Tienden a existir islas con la consecuente duplicidad de competencias. Tampoco hay relaciones adecuadas con los egresados: se conoce su número, pero la institución no cuenta con información suficiente sobre su desempeño laboral ni sus necesidades de formación⁴⁴.

Se encuentra muy arraigado como valor el que las prácticas de trabajo se hacen de un modo porque siempre se hicieron así, adoptándose un patrón homogéneo, rígido, único para hacer las cosas, que redundan en una actitud burocrática. No se cuenta con mecanismos efectivos de control de gestión de los funcionarios, ni existe un sistema estricto de rendición de cuentas, excepto, quizás, en los aspectos contables y financieros. Debe arraigarse más una cultura de planeación para que la asignación de responsabilidades esté orientada por actos administrativos debidamente articulados en el corto, mediano y largo plazo. En cuanto a la gestión relacionada con objetivos y proyectos determinados, no se suele evaluar el trabajo de las personas y cuando se hace, generalmente el incumplimiento no conlleva sanciones para la persona responsable.

- *Formación profesional poco integral*

La Universidad se caracteriza por una buena formación

técnica pero los estudiantes salen al mercado laboral sin desarrollar habilidades y prácticas sociales que favorezcan la libre expresión de su personalidad y la proyección en el entorno. De otro lado, se tiende a privilegiar el conocimiento disciplinar y a subvalorar la importancia de conocer los problemas y oportunidades que existen en el ámbito local, regional y nacional. Esto disminuye las probabilidades de los egresados para acceder a cargos de dirección en las organizaciones y limita su perspectiva a ocupar cargos de manejo y confianza, sin participar activamente en la toma de decisiones estratégicas.

- *Disminución de la diferencia de desempeño en los postgrados entre las universidades privadas y la Universidad del Valle.*

La falta de respuesta oportuna y servicio al cliente de la Universidad del Valle, y la modernización de la infraestructura y el aumento de la oferta de programas y de la calidad de los docentes de las universidades privadas, entre otros factores, llevan a percibir que la diferencia de desempeño ha disminuido. Quienes están en capacidad de pagar una matrícula costosa han aumentado sus exigencias y tienen la expectativa de una formación práctica e internacionalizada. Por tanto, se encuentran en mejores condiciones de elegir con mayor facilidad el programa y la universidad que satisface sus requerimientos.

- *Necesidad de modernización en metodologías y recursos para la enseñanza*

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación rompen la tradición clásica de los procesos de aprendizaje y el modelo formativo universitario con el impulso de la formación semipresencial y la denominada aula virtual. Como dice Bricall esto va a suponer muy probablemente "pasar de un sistema de educación superior centrado en el profesor y basado en el papel, a otro centrado en el estudiante y utilizando medios electrónicos"⁴⁵. La Universidad del Valle, a pesar de haber sido pionera en programas de educación a distancia en el país, requiere esfuerzos importantes en capacitación del profesorado e infraestructura tecnológica para afrontar este reto.

- *Fuerte disminución de la planta profesoral y expectativa de jubilación masiva en próximos años (2005)*

El impacto de la jubilación masiva de profesores sobre el funcionamiento de la universidad alrededor de la crisis de 1998-1999 fue muy alto⁴⁶. El 60% de los profesores de tiempo completo se encuentra en situación de jubilación en el horizonte de la realización del actual Plan de Desarrollo al

año 2010⁴⁷. Existe incertidumbre acerca de los incentivos para la vinculación de nuevos docentes con el régimen del Decreto 1279 de 2002, ya que las condiciones de vinculación que este establece son menos atractivas que las establecidas por el Decreto 1444: los impactos de la nueva reforma pensional, la corrección de parámetros, la reforma de sectores excluidos y los efectos de retroactividad de las reformas. Aunque ya pasó el pico de ajuste de la política interna a la política nacional, es necesario profundizar en las motivaciones individuales para conocer la propensión a retirarse.

5.3 Oportunidades

- La región y el país necesitan una educación de calidad, equitativa e integral que conlleve la recuperación del tejido social, la creación de riqueza, la cooperación, la corresponsabilidad, el sentido social, y el tratamiento adecuado de los problemas y aprovechamiento de las oportunidades. En este sentido, es fundamental la producción de una nueva oferta institucional, sobretodo en las especializaciones, los diplomados y la formación continuada. De otro lado, existe voluntad política del actual gobierno nacional para aumentar la cobertura y la calidad de la educación superior, apoyando la introducción de nuevas tecnologías y el acceso de los estratos 1 y 2 a la Universidad.
- El momento histórico del país es propicio para que la Universidad aporte sustantivamente a la construcción de una sociedad del conocimiento desde los productos institucionales (investigación, extensión), los procesos de aprendizaje e innovación social y cultural.
- Existen muchos procesos sociales en marcha en los cuales la Universidad puede ejercer liderazgo colectivo, hacer presencia institucional y contribuir a identificar el rumbo regional. En especial se espera de ella que contribuya a:
 - Prestar servicios específicos para apoyar el tejido de cadenas productivas para aumentar la competitividad regional.
 - Hacer desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes (bioindustria, etc.), apoyar a las pequeñas y medianas empresas, al sector agroindustrial, al sector de servicios y comercio exterior.
 - Contribuir al desarrollo de mercados externos para algunas áreas de excelencia.
 - Elaborar un proyecto cultural-regional orientado al conocimiento de la identidad vallecaucana y a la

identificación de su potencial de desarrollo dentro de la sociedad global.

- Apoyar a la administración pública en el diseño de políticas públicas regionales y sectoriales.

5.4 Amenazas

- La región vallecaucana, Pacífico y Suroccidental está produciendo alternativas débiles de crecimiento económico y desarrollo social. Esta situación de escasez de recursos conlleva:
 - vulnerabilidad institucional por disminución de recursos para educación superior (dificultades en venta de servicios, menores posibilidades de crecimiento subregional)
 - falta de compromisos a largo plazo por cambio continuo de reglas de juego (cambio de políticas, baja sostenibilidad de esfuerzos, politización, polarización)
- Desarrollo de políticas y normas que restringen el margen de maniobra financiero de la universidad pública o aumentan su responsabilidad académico-administrativa (Estatuto de contratación, inspección y vigilancia, exámenes de Estado, congelación de salarios, etc)
- La falta de liderazgo regional, de confianza, coordinación y articulación aísla la Universidad y hace invisibles sus logros. En algunos círculos existe una actitud negativa, de desconfianza frente al quehacer de la Universidad. A su vez, existe una falta de credibilidad de algunos estamentos universitarios hacia las instituciones y las empresas de la región.
- Los cambios de la demanda (aumento de las exigencias y estándares de calidad y pertinencia) y los cambios en el mercado ocupacional afectan la sintonía de la oferta académica de la universidad. Entre otros factores son importantes de atender:
 - El cambio en el modelo de crecimiento económico y empresarial que exige nuevas organizaciones, perfiles y demandas de ocupación, creación de empleo, desarrollo de pymes, etc.
 - La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.
 - El surgimiento de esquemas como la educación dual, la universidad empresarial y la formación por competencias

laborales.

- El aumento de la fortaleza competitiva de las universidades privadas. En la medida en que la Universidad del Valle no responde a las necesidades del desarrollo regional en la forma en que se le demanda, otras universidades ocupan este espacio. La Universidad pierde, así, capacidad para interactuar con su entorno y se hace más irrelevante mientras que las otras instituciones ganan pertinencia, desarrollo de competencias, importancia en el desempeño de la región y

proximidad con la toma de decisiones estratégicas.

- La percepción generalizada de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo conduce a que los posibles usuarios consideren que ésta debe subsidiar la gestión de los proyectos y/o servicios que presta. En consecuencia tienden a considerar que las propuestas de la Universidad son caras y que no debe pagar el valor que ésta merece.

6. ESCENARIOS

El análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades representa una fotografía en el presente. Sin embargo, los cambios sociales internos y externos a las organizaciones que ocurren en el tiempo hacen surgir muchas variaciones que inciden en el cumplimiento de sus objetivos. Cuando una institución se enfrenta a múltiples caminos y necesita explorar la incertidumbre asociada a las diferentes alternativas que puede enfrentar, puede recurrir al método de los escenarios. Esta herramienta consiste en una descripción de situaciones futuras y de cómo se pueden alcanzar a través de una progresión de eventos, partiendo de una situación de base, para estructurar posibles respuestas.

La finalidad del método de los escenarios no es intentar predecir cual de estas contingencias puede ocurrir sino estimular a la institución que lo aplica a elaborar estrategias alternas frente a los diferentes futuros posibles que se describan. Sus principales ventajas consisten en la profundización en campos poco conocidos y el fomento del pensamiento estratégico y el aprendizaje colectivo, lo que lleva a la organización a estar mejor preparada ante la incertidumbre del futuro, dado que puede anticipar estas situaciones y aprender que tipo de respuestas podría generar antes de que tales contingencias se lleven a cabo.⁴⁸

Existen múltiples maneras de utilizar este método⁴⁹. En este documento, los escenarios se plantean de acuerdo al esquema que sigue:

1. Descripción

Es una caracterización breve de la situación de base de la Universidad según las dimensiones de excelencia, sostenibilidad, conectividad y autonomía y democracia

interna.

2. Indicadores de identificación del escenario

Señala mediante qué variables observables objetivamente puede llegarse a reconocer que éste es el escenario que se está desarrollando.

3. Actores

Identifica los actores claves, su condición de ganadores o perdedores frente a la situación actual, y el desempeño que realizan en el escenario.

a. *Externos*: fuera de la Universidad.

b. *Internos*: dentro de la universidad.

4. Implicaciones de política y acción

Luego de planteado el conjunto de escenarios se hará una reflexión acerca

a. Desafíos

Describe aquellas situaciones que plantean brechas entre la acción actual y las alternativas visualizadas y generan fuertes interrogantes sobre el crecimiento y el desarrollo de la Universidad.

b. Respuestas por parte de la Universidad.

En la cual se plantean respuestas de la entidad a los desafíos planteados por el entorno y la situación interna.

6.1 Alternativas de Futuro

Se plantean cuatro escenarios con respecto a la Universidad: uno optimista, *La Universidad en sintonía*; uno tendencial, *El agregado en dispersión*; uno pesimista, *de fragilidad*, y uno contrastado, que implica un cambio de condiciones externas sumamente fuerte para la universidad (ver Cuadro 10).

6.1.1 Escenario Tendencial: el Agregado en Dispersión

1. Descripción

La narración de este escenario es especialmente importante por cuanto es aquel que actualmente se está desarrollando. Representa la continuación de la inercia de la situación actual. Da una idea de lo que pudiera ocurrir si se mantiene el patrón de comportamiento vigente, sin cambios significativos hacia el futuro. Constituye, pues, el punto de partida para el cambio hacia los otros escenarios, sean deseables o no. De allí que se le preste una particular atención:

Las principales acciones recientes de la Universidad del Valle se han orientado a la promoción del mejoramiento continuo y calidad, la reestructuración interna (procesos y tecnología), el arreglo financiero (acuerdo bancario, pensiones, estructura) y el ordenamiento de la inversión (agenda estratégica, compras corporativas y ahorros). Fruto de estas prioridades se han dado mayores condiciones de viabilidad financiera, la constitución de una política institucional de calidad y acreditación, una política y un proceso de reestructuración organizacional, un proceso de aumento de cobertura mediante nuevas modalidades (jornada ampliada, etc) y ampliación de cupos en los programas existentes, un proyecto de modernización tecnológica, una adecuación de la política de regionalización para la conversión de las sedes en seccionales y un ordenamiento progresivo de prioridades institucionales mediante la elaboración de un Proyecto Educativo, una Agenda de Acciones Estratégicas y unos lineamientos para el establecimiento de un Plan de Desarrollo al año 2010. Dicho de otra manera, la Universidad del Valle en el período 1999-2003 ha tendido a organizar la casa para dar respuesta a los principales problemas estructurales y organizacionales y atender a nuevos problemas y exigencias externas, principalmente del Gobierno Nacional.

Este conjunto de medidas académicas ha conllevado una reestructuración del sistema de investigación (nueva normativa, puesta en orden de los proyectos, conformación de grupos) y la organización de la docencia (reglamentación, respuesta a los procesos de acreditación), aunque la extensión se encuentra todavía fraccionada y se puede hacer mucho más en este campo. Pero en el campo administrativo falta claridad institucional sobre las estrategias de creci-

miento y sostenibilidad a seguir, y de otra parte el “arreglo de la casa” ha producido intensas reacciones legales y financieras, y conflictos que dificultan la gobernabilidad, afectan la estabilidad y amenazan la continuidad de las decisiones ya tomadas. Si se considerara una extrapolación razonada de esta situación, se encontraría lo siguiente:

Lo esencial de este escenario es que lo mejor de la Universidad se produce en pequeñas unidades aisladas entre sí y con escasos vínculos con los órganos centrales de dirección de la universidad: las que podrían llamarse “islas de excelencia”. Históricamente, en ellas se han definido las propias líneas de trabajo e investigación con relativa independencia de las prioridades de la institución o del entorno. Cada grupo trabaja con su gente y no establece usualmente relaciones interdisciplinarias con personas de otras unidades académicas de la universidad. Sin embargo, la Universidad ha ganado un prestigio académico importante a través de la acción individual de esas unidades académicas, aunque el resto de la Universidad esté por debajo de la calidad de sus resultados. La universidad se constituye en un archipiélago donde coexisten una gran cantidad de islas “normales” con una menor cantidad de islas de excelencia.

Desde el punto de vista de la administración central, las islas de excelencia podrían llamarse también “feudos desarticulados”, ya que es escaso el control que puede ejercer sobre ellas, como sí lo puede ejercer sobre las otras dependencias de la Universidad. Esto se da porque a medida que una dependencia universitaria promisoría va perfilándose como una isla de excelencia potencial, comienza a generar recursos y espacios propios de poder con los que va ganando alguna autonomía. De allí una cierta tendencia centrífuga con respecto a las instancias centrales de la universidad: en su mayor grado de desarrollo, una isla de excelencia podría incluso ser tentada a migrar de la Universidad para operar por sí sola. A ello se oponen actualmente las necesidades de financiamiento, y la importancia del renombre de la Universidad, que obran como una fuerza centripeta. En este escenario, todavía las fuerzas centripetas logran contrarrestar a las centrífugas, y las islas de excelencia se mantienen dentro de la Universidad. Pero la autonomía auto generada de las islas de excelencia justifica el nombre del escenario como *agregado en dispersión*.

La sostenibilidad del agregado en dispersión es buena a corto plazo, pero sólo mientras las islas de excelencia aún requieran las ventajas de permanecer dentro de la Universidad. Es pues una sostenibilidad viable pero amenazada. La conectividad es buena pero parcial, en cuanto se da entre el entorno y las islas de excelencia, dejando relativamente marginalizada a la Universidad en su conjunto. La conectividad de las demás dependencias de la Universidad es insuficiente. La gobernabilidad se da sobre todo en el interior de las islas de excelencia, con escasos vínculos de retroalimentación y flujo de conocimiento y recursos con el nivel central y con las otras unidades.

De otro lado, la gobernabilidad tiene una debilidad importante en la actitud ocasional de los estamentos de estudiantes, trabajadores y empleados que, al no creer en las posibilidades de diálogo para resolver los conflictos, resuelven acudir a actuaciones de hecho que entorpecen la marcha normal de la Universidad. A esto se suman las actuaciones violentas de anónimos enmascarados, presumiblemente estudiantes o personas ajenas a la institución. Ambas cosas tienen efectos tanto a nivel de la Universidad en la sostenibilidad (por los sobrecostos generados), en la excelencia académica (los tiempos para lograr resultados académicos se alargan) y en la conectividad (las empresas saben cuándo comienza un convenio con la Universidad pero no cuándo termina, y entonces pueden preferir otras opciones). Los estudiantes, aún con alto desempeño académico individual, no pueden confiar en que sus carreras terminarán en el número de semestres previstos en los planes de estudio. Por ello, hay estudiantes de estratos altos que prefieren las universidades privadas, lo cual afecta la diversidad social del estudiantado.

Sin duda la Universidad del Valle podría lograr mejores resultados de acuerdo con la calidad de sus profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, pero tendría que desarrollar estrategias, estructuras y herramientas para mejorar la productividad y racionalización de sus recursos, promover los servicios de extensión y mercadeo, fijar y respetar prioridades de investigación por áreas estratégicas, reorganizar la oferta, revitalizar la planta física y la plataforma tecnológica, mejorar la gestión estratégica (dirección, trabajo en equipo), recuperar la imagen y prestigio, la gobernabilidad y la influencia sobre el medio institucional, regional, nacional e internacional, entre otros temas vitales.

Los asuntos neurálgicos en consecuencia radicarían en la capacidad institucional para retener y mejorar su capital

humano y promover al mismo tiempo la diversidad de oferta. Para ello tendría que concentrar la formación y oferta en ciertas áreas de trabajo y aumentar la complementariedad de las unidades académicas, en medio de muchas necesidades y altos costos. La Universidad tendría que aprender a administrar la escasez de recursos en medio de problemas de disciplina organizacional y toma de decisiones. La comunidad universitaria tendría que convencerse de que se puede hacer más con los mismos recursos, dado que no puede esperar que haya aumento de recursos estatales.

2. Indicadores de identificación del escenario tendencial

- a. Número de programas acreditados y en proceso de renovación, ajuste y renovación curricular.
- b. Presupuesto destinado a Programas Institucionales de calidad y excelencia.
- c. Cumplimiento de metas institucionales
- d. Efectividad en la organización de procesos académico-administrativos.
- e. Costos e intensidad de conflictos
- f. Percepción positiva de imagen institucional
- g. Contactos, contratos, convenios y proyectos con universidades, empresas y entidades del entorno regional, nacional e internacional.
- h. Direccionamiento de la oferta
- i. Demanda de servicios institucionales
- j. Emigración o erosión en su dotación de capital humano (jubilaciones, retiros, etc).
- k. Límites selectivos a la entrada de competidores extranjeros en la prestación de servicios de educación en Colombia.
- l. Las universidades privadas aumentan su nivel pero todavía no superan a la Universidad del Valle.

3. Actores (ver cuadro 11).⁵⁰

4. Implicaciones de política y acción

En síntesis, el escenario tendencial ubicaría a la Universidad del Valle como una institución líder en algunos indicadores de investigación y eficiencia en el país, pero solo durante un tiempo corto, dado que enfrenta serias amenazas tales como el aumento de la edad de sus profesores titulares y la consiguiente propensión a la jubilación, y una situación financiera plena de mayores compromisos y restricciones. Por consiguiente la lógica de

Cuadro 11.

ACTORES ESCENARIO TENDENCIAL

Dimensión	Ganadores	Perdedores
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos, Centros e Institutos de investigación consolidados • Facultades que tienen programas de formación debidamente acreditados o en proceso de acreditación. • Profesores de alta productividad • Profesores que aprovechan el prestigio institucional y la imagen corporativa para desarrollar intereses particulares • La Universidad en la medida en que mejoran los indicadores institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los actores académicos de corte tradicional dejan de ganar oportunidades, beneficios, prestigio, horizontes y campos de acción. • Profesores contratistas u ocasionales de tiempo completo, con alta producción intelectual no reconocidos. • Profesores contratistas
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades académicas eficientes (capaces de administrar pobreza eficientemente, y aprender a hacer con lo que se tiene) • Gana (no pierde) el que sigue la ley del mínimo esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> • La institución pierde potencial de desarrollo, capacidad de acción y actualización, recursos de inversión, capacidad de cambio y modernización, prestigio y presencia. • La región, la nación y la comunidad porque dejan de recibir una acción institucional efectiva, acorde con su potencial.
Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Actores institucionales con relaciones internacionales, nacionales, regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actores institucionales desvinculados del entorno • Estudiantes, egresados, empresarios que no obtienen mayores beneficios originados por una acción institucional concertada. • Empresas y organizaciones sociales y estatales que deben perder tiempo, recursos y esfuerzo en los trámites burocráticos actualmente de rigor en la Universidad.
Democracia y convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Actores anónimos que utilizan la fuerza • Sindicato de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Universitaria, profesores • Comunidad en general • Institución por pérdida de recursos de inversión.

funcionar con un esquema tipo “más de lo mismo” no es sostenible en el largo período porque las condiciones internas y externas variarían en forma sustancial en los próximos tres años.

6.1.2 Escenario pesimista: De fragilidad

1. Descripción

Este es una evolución acelerada de ciertas características del escenario tendencial con repercusiones negativas para la Universidad. La característica principal sería la confor-

mación de un entorno adverso de políticas públicas, en el cual se multiplican las demandas de eficiencia, aumento de cobertura y calidad, en la medida en que se cambian las reglas de juego de la distribución de los recursos para las universidades públicas y el Estado fija prioridades en las cuales éstas mantienen un rol marginal. En consecuencia se vive una asfixia progresiva, en la cual se tienen menos recursos para cumplir más actividades, más allá de un límite en el que la institución logra aumentar su efectividad.

De otro lado, aumentan fuertemente las restricciones de la gestión. Si bien existe un propósito de ir hacia una

universidad de investigación (Desarrollo de Magíster, Doctorado, investigaciones) éste se vuelve difícilmente sostenible (costos, recursos humanos) y se enfrenta a otro propósito de aumento de cobertura (regionalización, universidad nocturna, crecimiento del pregrado) orientada a estratos 1,2,3, que implica altos costos en bienestar. En consecuencia no se logra obtener coherencia entre el gasto causado por el aumento de la calidad profesoral en maestrías y doctorados con el crecimiento de la matrícula en los programas en pregrado.

No se logra afianzar la convicción de la necesidad de una cultura de planeación. Persiste la incoherencia entre las prioridades declaradas y el gasto efectivo, hay evaluación sin correctivos, y acciones sin visión de largo plazo. La orientación de recursos sigue principios políticos más que técnicos y aumenta el pulso entre poderes de hecho, de modo que la administración se limita a complacer las demandas de los grupos más poderosos para evitar más conflictos. Prima la toma de decisiones colegiada, que requiere mucho tiempo y una amplia consulta. Pero existen demasiadas reuniones y comisiones sin efectividad gerencial.

Poco a poco la Universidad se queda sin poder desplegar iniciativas de innovación. La prioridad es el mantenimiento de compromisos adquiridos, por, ejemplo, en la inversión en infraestructura física para ampliación de cobertura (biblioteca, equipos computo, mantenimiento planta, red telemática, bienestar estudiantil), educación virtual, apoyo a la investigación en doctorados, desarrollo estudiantil y bienestar, obligaciones de mejoramiento que se desprenden de los procesos de acreditación, regionalización, redes (cableado estructural, sistemas de información), seguridad y mantenimiento. Pero no puede esperarse giros estratégicos de reorientación de la inversión. Así, dominan las circunstancias y prima lo urgente sobre lo importante. Crece la dificultad en cumplir con las contrapartidas institucionales para emprender macroproyectos y nuevos proyectos (investigación, doctorados, convenios). La racionalización académica y administrativa se logra en forma insuficiente. Se presentan problemas de ejecución presupuestal y falta control en costos (asistentes de docencia, organización de eventos, etc.) y la gestión de proyectos.

En consecuencia, el perfil de la Universidad baja. Su pertinencia para el medio externo – función de su conectividad – se ve afectada también: el medio prefiere conectarse con las nuevas instituciones surgidas de las

antiguas islas de excelencia. La Universidad se convierte en una institución sumida en una indudable situación de fragilidad sostenida por las entidades del Estado, que durará hasta que éste haga conciencia de que está sosteniendo a una institución cuyas funciones están llevando a cabo otras entidades públicas y privadas con más oportunidad y eficiencia, y decida, entonces, suprimirla o restarle toda importancia, sin que los esfuerzos institucionales sirvan para contrarrestar la fuerza de esta inercia.

Entre tanto, la gobernabilidad, en esta situación de fragilidad, tiende a bajar debido a que aumentan las presiones y demandas de todos los actores, aprovechando la debilidad de una administración central confrontada a múltiples exigencias y pocos recursos. Por ejemplo, ante las eventuales disposiciones gubernamentales de recortes de personal o disminución de salarios, los profesores, trabajadores y empleados tenderían a defender sus conquistas laborales o conseguir otras adicionales a costa de la precaria estabilidad financiera de la Universidad, lo que aceleraría su inviabilidad.

2. Indicadores de identificación del escenario

- Resistencia al cambio en núcleos dominantes de la Universidad, las islas de excelencia no logran capitalizar la voluntad de cambio institucional. Surgen bloqueos internos y mecanismos burocráticos que limitan el accionar de los actores innovadores y restringen sus oportunidades.
- Emigración y/o erosión de las capacidades institucionales.
- Bajo aprendizaje interno, poca retroalimentación y obsolescencia progresiva de prácticas académicas y administrativas.
- Política estatal de congelación de salarios, bajos estímulos a las jóvenes generaciones para asumir la carrera profesoral a largo plazo
- Baja capacidad institucional para atraer y retener profesionales y académicos calificados.
- Organización reactiva al entorno, sin capacidad de dirección estratégica, predominio de la resolución de cuestiones puntuales, fragmentación de facultades y unidades académicas.
- Cultura institucional de bajo compromiso y responsabilidad, multiplicación de conflictos mediante las vías de hecho, gobierno universitario basada en transacciones, aplazamientos, indecisión, mantenimiento del statu quo.
- Deterioro progresivo de la infraestructura física y la plataforma tecnológica. Dificultades crecientes en la reposición de muebles y equipos.

- Supresión de los límites selectivos a la entrada de competidores extranjeros en la prestación de servicios de educación en Colombia

3. Actores

- El Estado nacional y regional impulsan políticas públicas de subsidio a la demanda, congelación salarial, etc., que disminuyen en forma progresiva recursos del presupuesto general de la universidad, limitan la inversión y estrechan las condiciones de funcionamiento.
- Algunas de las islas de excelencia comienzan a migrar para convertirse en instituciones por sí solas, pues han alcanzado un punto en el que no requieren de los recursos financieros de la administración central, o ésta no puede brindarle el apoyo que requieren. Otras, afectadas por el ambiente organizacional y cultural interno, se desvanecen poco a poco. Las fuerzas centrífugas prevalecen sobre las centripetas.
- Cosa similar ocurre también a nivel individual con los mejores docentes e investigadores. De éstos, quienes pueden aprovechar las oportunidades de jubilación tan pronto como alcanzan las condiciones mínimas requeridas.
- Los profesores jóvenes no consideran seriamente la perspectiva de hacer carrera docente dentro de la Universidad, sino que perciben su empleo como una oportunidad transitoria a la espera de algo mejor.
- La Universidad, entonces, queda reducida en este escenario a aquellas dependencias que no han podido generar recursos ni hacerse a un nombre por sí mismas. Sus indicadores de excelencia bajan fuertemente, y es incapaz de poner en práctica una política efectiva de promoción y desarrollo del talento humano en el interior de la institución.
- Los actores externos se desinteresan cada vez más de la Universidad, y se vuelven en cambio a las nuevas entidades de educación superior, de servicios empresariales y de investigación que están surgiendo en la región.
- Las universidades privadas capturan las oportunidades que antes eran aprovechadas por la Universidad del Valle.
- Entra en vigencia el Tratado de Libre Comercio de las Américas y se abre la competencia por los servicios de educación en Colombia. Entidades tales como las universidades virtuales, las universidades corporativas, las empresas con ánimo de lucro y los consorcios compiten fuerte y exitosamente por la extensión y la educación a lo largo de la vida.

4. Implicaciones de política y acción

En este escenario la universidad vería desdibujar el gran acumulado que ha construido en varias décadas de existencia. Las limitaciones internas y externas ahogarían la creatividad y el talento humano. La falta de consensos y prioridades harían que la institución permanezca dando bandazos sin afirmar una trayectoria orientada hacia la innovación. La institución permanecería en medio de paradigmas de universidad que ya no responden a las dinámicas del siglo XXI. La capacidad de cambio interna no bastaría para contrarrestar las crecientes dificultades del entorno. Poco a poco la Universidad del Valle se volvería irrelevante para la sociedad y para el Estado, de modo que sería considerada en la memoria colectiva como una institución líder, que tuvo su época gloriosa, pero que no supo mantenerse en el tiempo.

6.1.3 Escenario Optimista: la Universidad en Sintonía

1. Descripción

En este escenario, la Universidad ha logrado superar el escenario tendencial y avanzar con más claridad hacia la realización de su visión. La excelencia académica se ha difundido en todas las dependencias, a través – por ejemplo – de un análisis y aprendizaje universitario interno de cómo se logró la calidad en las islas de excelencia pioneras. Las demás dependencias han traducido a su quehacer las lecciones de la experiencia de esos éxitos aislados iniciales y ahora la Universidad se acerca, no ya a ser un archipiélago, sino un continente de excelencia. La sostenibilidad ha mejorado entrando en un ciclo virtuoso impulsado por la calidad académica y por la conectividad y articulación con pares internacionales y nacionales y los sectores sociales, económicos y gubernamentales. La Universidad se mantiene en sintonía permanente con su entorno interno y externo. Y su mayor gobernabilidad y efectividad administrativa le permite respuestas oportunas y efectivas ante las oportunidades y riesgos que se le presentan. Sus estamentos se relacionan y resuelven sus conflictos a través del diálogo y el respeto a los acuerdos alcanzados, con lo que alcanzan un alto grado de convivencia pacífica. Los factores anteriores le dan a la Universidad del Valle el respeto y la capacidad de liderazgo necesario para participar activamente en la discusión de nuevas políticas públicas para la educación superior y en la generación de propuestas y proyectos movilizadores que contribuyan al crecimiento económico y el desarrollo social de la región.

2. Indicadores de identificación del escenario

- Capacidad de auto-transformación y auto-renovación en las prácticas académicas y organizativas. Voluntad de poner en marcha las medidas necesarias y construir proyectos efectivos.
- Proceso fuerte de comunicación de las prácticas de excelencia de los grupos y centros de investigación, docentes meritorios, y académicos de trayectoria con reconocimiento nacional e internacional, difusión de mejores prácticas en uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Política de talento y desarrollo humano que provea Incentivos y reconocimiento académico público para los profesores, empleados y trabajadores, orientado a lograr más compromiso y pertenencia con la institución, y retención de las islas de excelencia.
- Mejoramiento sustancial de la capacidad de gestión y negociación institucional (cultura jurídica y financiera; anticipación, interpretación y respuesta a factores externos, dirección universitaria, resolución de problemas).
- Cambio de una cultura basada en la resolución de conflictos mediante las vías de hecho, la coerción y el uso de la fuerza a una cultura de prevención y negociación de conflictos mediante el diálogo; de un hábito de tramitar lo urgente a un hábito de pensar y resolver lo importante; cambio de concepción de un gobierno universitario basado en formas tradicionales de hacer política a una concepción profesional de dirección universitaria e Implantación de mecanismos institucionales de solución de conflictos.
- Fortalecimiento y consolidación de la oferta y la capacidad de respuesta a las demandas del entorno. Elevación del perfil institucional, política activa de internacionalización y desarrollo regional de la universidad. Puesta en marcha de un observatorio de empleo.
- Liderazgo en exámenes de calidad y proceso de acreditación, definición de modelo de competencias para la formación, programas que atienden la diferenciación por sectores productivos.
- Infraestructura avanzada basada en la red universitaria de alta velocidad, acceso a cuentas electrónicas de todos los estudiantes y otros grupos poblacionales.
- Desarrollo de unidades especializadas para competir con la universidad privada y las universidades virtuales, las universidades corporativas, las empresas con ánimo de lucro y los consorcios por los servicios de postgrado, extensión y educación a lo largo de la vida.

3. Actores

- En este escenario los actores internos se caracterizan por una actitud de entusiasmo moderado, y por una permanente alerta hacia el cuidado y mejoramiento del ambiente interno y externo, en un entorno caracterizado aún por la escasez de recursos.
- Las dependencias se reconocen a sí mismas como parte integrante y activa de la universidad. Hay un propósito generalizado de aprender de los mejores. La administración promueve que se dedique tiempo al análisis de las experiencias universitarias más positivas, y a los procesos didácticos internos que se puedan derivar de ellas.
- Un equipo de dirección muy fuerte, una masa crítica de profesores, empleados, trabajadores y estudiantes conscientes de la magnitud de los desafíos, emprenden un proceso de reflexión y transformación, agrupados en torno a proyectos estratégicos. El Consejo Superior y el Consejo Académico se involucran de lleno en la labor de orientación y dirección.
- Los profesores jóvenes contemplan como una posibilidad promisoría el hacer carrera docente dentro de la Universidad. Las jubilaciones se han convertido en un fenómeno manejable tanto a nivel institucional como individual.
- En el medio externo, las empresas y el público van recuperando la confianza en la institución a medida que las experiencias de interacción dan resultados oportunos y efectivos. Se va abriendo para la Universidad y las entidades cada vez más la posibilidad de integrar las experiencias didácticas y las profesionales en un proceso que convierte a la región en un gran laboratorio universitario y empresarial.

4. Implicaciones de política y acción

Este escenario conlleva una fuerte y consciente reorganización de los recursos internos y un replanteamiento casi total de la gestión universitaria. Se requiere el desarrollo de nuevas capacidades institucionales, nuevos modelos mentales acerca de la forma de hacer universidad, y de abordar las prácticas culturales de toma de decisiones. Sin embargo, la universidad contiene dentro de sí la energía, la imaginación y las experiencias probadas que permiten considerar que esta transformación no es una posibilidad lejana sino un proceso que implica mucha perseverancia y la voluntad de agrupar y formar la gente que pueda llevar adelante unas prioridades institucionales en el largo periodo.

6.1.4 Escenario Contrastado: Terminal

1. Descripción

Este es un escenario extremo y de carácter final. En vista de la percepción generalizada de que las funciones que anteriormente desempeñaba la Universidad en la región están siendo desempeñadas por otras entidades, y de que el personal que ha quedado adentro de la institución es de bajo perfil y una fuente de conflictos laborales cuyos protagonistas son incapaces de establecer un diálogo efectivo, el gobierno regional y nacional preparan la supresión de la Universidad del Valle, tal como ha sucedido con entidades como Telecom o la Caja Agraria. Aunque se puede describir como una evolución progresiva del escenario de *fragilidad*, se podría dar antes, por una crisis repentina, aguda y corta a partir del escenario tendencial.

La excelencia académica es un recuerdo lejano del pasado debido a la jubilación masiva de gran parte de sus profesores titulares o el retiro prematuro de los profesores jóvenes más talentosos. La viabilidad financiera e institucional se deteriora sensiblemente por la dificultad de asumir los costos de funcionamiento. La conectividad también se afecta, puesto que la Universidad no responde a las necesidades actuales de su entorno, sino que opera completamente desvinculada de él. Si bien la gobernabilidad puede mejorar en la medida en que los estamentos se pueden unir en un último esfuerzo por lograr del gobierno nacional algo de sostenibilidad, es ya una variable sin importancia. Al igual que sucedió un día con Colpuertos, el Instituto de Fomento Municipal, el Instituto Colombiano de Construcciones Escolares y otras instituciones oficiales que dejaron de existir, la Universidad del Valle se enfrenta – al parecer ineluctablemente – a su cierre.

2. Indicadores de identificación del escenario

- Crecimiento de la deuda hasta límites no pagables por la institución.
- Disminución sustancial de la generación de recursos propios.
- Intervención creciente del gobierno en la administración de la universidad.
- Graves problemas de orden público, enfrentamiento armado entre estudiantes y enmascarados con la fuerza pública, con un saldo trágico y significativo de muertos y heridos.
- Retiro sustantivo de profesores y funcionarios de alto perfil.

3. Actores

- El Gobierno tiene unas políticas universitarias muy desfavorables para la Universidad pública, y juzga con especial desafecto a la Universidad del Valle.
- Para los actores regionales – las empresas, las entidades del departamento del Valle y otros vecinos – la Universidad ha perdido todo papel y significado.
- Dentro de la Universidad comienza a imperar un ambiente dominado por la actitud del *sálvese quien pueda*.

4. Implicaciones de política y acción

Si bien se trata de una alternativa de baja probabilidad de ocurrencia, el cierre definitivo puede darse en caso de un manejo administrativo y político poco prudente, la suma de casualidades desafortunadas, o procesos crecientes de pérdida de gobernabilidad debido a la exacerbación del conflicto interno y externo. En un entorno de fuerte escasez de recursos la Universidad no puede dar la oportunidad de ser catalogada como una entidad ineficiente o un caso perdido de orden público. La entidad tiene que ser consciente de que transita por un camino difícil y que para salir adelante tiene que tener un comportamiento coherente y efectivo.

6.2 Implicaciones y prioridades institucionales según los escenarios

6.2.1 Conclusiones básicas

Para visualizar las alternativas estratégicas se parte del escenario denominado *Agregado en dispersión*, considerado el escenario actual y el que marca el comportamiento tendencial-inercial, para identificar qué acciones y eventos pueden conducir de allí al escenario de *Universidad en Sintonía* o al *de Fragilidad*, dependiendo de las condiciones del entorno, la efectividad de la gestión universitaria y del tipo de decisiones que se puedan tomar.

De acuerdo con el análisis de los escenarios es fundamental alertar a la comunidad universitaria acerca de las circunstancias que parecen conducir a la institución del escenario inercial al escenario de fragilidad. En efecto, el actual horizonte de política pública estatal tiende a recortar recursos y priorizar el gasto para la educación básica en lugar de orientarlo primordialmente a la educación superior. Se cierne como una amenaza grave puesto que implica una

Cuadro 10

ESCENARIOS PARA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

	Universidad en sintonía	Agregado en dispersión	Fragilidad	Terminal
EXCELENCIA	Archipiélago articulado de alto nivel, con puentes entre islas de excelencia	Islas de excelencia en archipiélago normal, descentralización de bajo desarrollo	Se pierden las islas de excelencia. Universidad de bajo perfil y baja capacidad de cambio	Migración de las islas de excelencia
SOSTENIBILIDAD	Equilibrio interno, con flujos sostenibles de intercambio entre universidad y su entorno. Renovación de personas y paradigmas	Sostenibilidad limitada, dependiente de las islas de excelencia. Alto nivel de restricciones internas, todavía manejable	Universidad frágil, dependiente de la voluntad del estado y la sociedad. Universidad estancada, presa de restricciones internas.	Cierre Gobierno nacional dispone de los recursos de la universidad para otros fines.
CONECTIVIDAD	Buena capacidad de respuesta, distribuida entre toda la estructura universitaria	Pertinencia limitada y selectiva. La sociedad se conecta con la universidad en temas específicos. Baja calidad de relaciones internas	Universidad desconectada del medio interno y externo, percibida como inútil para la sociedad	Corte del dialogo interno-externo por ausencia de interlocución
DEMOCRACIA Y CONVIVENCIA	Sinergia y cooperación estructural, innovación social e institucional, relaciones gana-gana	Sinergia limitada. Altas dosis de conflicto, vaivenes irregulares, cooperación restringida a las islas de excelencia. Alto desgaste para generar cambios pequeños. Relaciones gana-pierde.	Conflicto entrópico, todos contra todos, todos pierden. Universidad atrincherada	Desaparición del gobierno universitario, dispersión total de la comunidad universitaria

sobrecarga de demandas al tiempo que se sustraen recursos para el funcionamiento de la universidad y se socavan las bases de la estabilidad y renovación de los recursos humanos. Medidas como el subsidio a la demanda, las bolsas de asignación externa de presupuesto, las restricciones de gasto público, la congelación salarial, etc., explícitas en el referendo y el Plan Nacional de desarrollo, indican que el Estado espera de las universidades públicas un mayor compromiso en la eficiencia y la ampliación de la cobertura, dentro de las mismas o peores condiciones de financiamiento.

64

Ahora bien, en este marco de política pública es fundamental la capacidad de transformación de la cultura organizacional. En el escenario tendencial la cultura dominante es reactiva y tiende al control en lugar de la innovación, no facilita la creación de alternativas, es de alta burocratización y centralización y genera enorme resistencia al cambio. Este tipo de cultura puede mantenerse mientras la universidad tenga garantizada la asignación presupuestal para su funcionamiento. Pero en un entorno diverso, si no hay acciones proactivas la Universidad se quedaría paulatinamente sin recursos y correría el riesgo de perder sus fortalezas.

El paso a un escenario de mejoramiento implica la formulación y puesta en práctica de una serie de políticas de corto, mediano y largo plazo, que orienten el quehacer universitario en forma sostenida y que en conjunto constituyen un proceso deliberado de cambio institucional. El salto institucional hacia una nueva dimensión de excelencia, sostenibilidad y conectividad representa un cambio profundo de las formas de pensar y de las prácticas de gestión y de relación entre los miembros de la comunidad universitaria en su conjunto. Es ilusorio pensar que con más de lo mismo se puede alcanzar un salto semejante. Por ejemplo, si predomina la misma visión acerca de los procesos de regionalización y educación a distancia, o el mismo modo en que se resuelven los conflictos en la Universidad, el cual se caracteriza por un recurso frecuente por parte de ciertos actores a las vías de hecho (tomas de instalaciones, presiones, amenazas). Sería necesario hacer un esfuerzo para pasar de esta situación a unos procesos menos coercitivos y más políticos, vale decir, basados en la construcción colectiva y el respeto a unas normas elementales de convivencia (derecho al trabajo; derecho a la vida, honra y bienes; derecho a la educación, etc.).

Una conducta de resistencia radical a las nuevas políticas públicas, que sostenga la misma cultura organizacional sin

ofrecer alternativas a los problemas reales de aumento de la cobertura, confrontaría a la Universidad con el Estado, generaría riesgos para la gobernabilidad e influiría en su fragilidad. El Estado tendería a desentenderse en el financiamiento o a intervenir la institución por situaciones de orden público, cuestiones políticas y eficiencia en la asignación de recursos. En cambio una combinación inteligente de conductas de sobrevivencia, adaptación y resistencia reflexiva, mediante la constitución de un portafolio de acciones estratégicas frente al tema, permitiría abrir un mayor espacio de trabajo.

La *sobrevivencia* implica la racionalización permanente de costos, y el mejoramiento sustancial de la gestión administrativa y financiera. La *adaptación* conlleva acomodarse en un nuevo entorno y luchar por atraer a los mejores estudiantes, que en el contexto de política pública anterior llegaban por sí mismos a la universidad, atraídos por una alta calidad dados los bajos costos de matrícula. Ahora es necesario plantear una mezcla de política comercial, calidad y marketing de los programas, promover la selección, incorporación y retención de los estudiantes; incorporar nuevas tecnologías para ampliar la cobertura y mejorar la calidad y el impacto del servicio; y establecer una relación más estrecha con el entorno a través de la venta de servicios, las alianzas estratégicas, la articulación con el sector público y privado, y una mayor conectividad internacional. Por su parte, la *resistencia reflexiva* requiere acciones de cabildeo ante públicos estratégicos para luchar por otras políticas públicas, mediante la defensa de la tesis de que la universidad pública debe recibir una mayor financiación, la aceptación de la autofinanciación como mecanismo complementario y no como mecanismo central, el fortalecimiento del sistema de universidades estatales, y el logro de la autonomía académica, la cual se ha venido perdiendo paulatinamente. Implica en última instancia no conformarse de manera pasiva al estado actual de las cosas y aumentar la interlocución con actores del desarrollo local, regional y nacional.

Así las cosas, la resistencia radical dejaría a la Universidad en un ámbito de confrontación sin capacidad de control ni gobernabilidad acerca de los recursos y las políticas públicas. La mera conducta de sobrevivencia no sería suficiente para afrontar tantos retos diversos. La adaptación contiene un mayor componente de innovación pero por sí misma no solucionaría la raíz del problema. Y la resistencia reflexiva sería necesaria para interactuar con el entorno pero insuficiente para enfrentar las demandas internas, causadas por la escasez de recursos.

Solo se puede avanzar al escenario optimista si la institución es capaz de contrarrestar internamente y de forma sistémica los factores externos de política pública, que plantean situaciones muy difíciles para el futuro de la universidad pública (subsidio a la demanda, ALCA, etc). Solo una comunidad universitaria unida, dispuesta a asumir diferentes conductas y cambiarse a sí misma, tiene mayores probabilidades de responder activa y efectivamente a este momento histórico.

6.2.2 Desafíos para pasar al escenario de la “Universidad en Sintonía”

Para que la universidad se sintonice a sí misma y logre obtener sinergia o cooperación constructiva entre sus diferentes estamentos, es necesario que afronte algunos desafíos, a saber:

i. Excelencia:

- Conservar, fortalecer y consolidar las islas de excelencia a través de la renovación generacional y los incentivos a la productividad
- Asegurar una cultura de excelencia y calidad en toda la institución y todos sus procesos.
- Desarrollar una Gestión estratégica de talento humano en todos los niveles de la institución.
- Establecer relaciones activas entre Facultades, grupos y centros de investigación
- Fomentar la pertenencia a redes y comunidades académicas nacionales e internacionales

ii. Sostenibilidad

- Generar recursos de inversión
- Desarrollar la capacidad de respuesta, negociación y cabildeo institucional.
- Mejorar sustancialmente la efectividad y capacidad de gestión institucional (eficacia y eficiencia).
- Asumir una cultura y comportamiento de carácter prospectivo y estratégico, de alerta institucional permanente, de anticipación frente a los problemas, y diseño de escenarios de actuación en lugar de reaccionar pasiva y tardíamente frente a las señales de cambio.

iii. Conectividad

- Recuperar la confianza del sector externo hacia la universidad
- Preparar la Dirección Universitaria para que la institución se vuelque en forma efectiva y significativa a su entorno.

- Modernizar el sistema de regionalización.
- Internacionalizar la Universidad

iv. Democracia y convivencia

- Impulsar un nuevo modelo de Gestión Universitaria para que la Dirección Universitaria vea su gestión institucional como un trabajo de dirección y orientación y no como un mero trabajo de gobierno universitario
- Formar comunidad y cultura universitaria, promover interlocución interestamentaria (estudiantes, trabajadores, profesores, directivos).
- Promover que todo su personal de apoyo pase al régimen de empleados públicos de orden nacional.
- Disminuir los costos, intensidad y tiempo de conflictos.

6.2.3 Implicaciones para el cambio de la cultura organizacional

La dimensión crítica a trabajar es la de democracia interna y autonomía, sin la cual es sumamente difícil alcanzar logros en las otras dimensiones. No se trata solamente de que el Rector y el Consejo Académico puedan tomar decisiones acerca de la universidad, sino también de que la comunidad universitaria a través de sus estamentos pueda expresar y llevar a cabo unas políticas colectivas, entendiendo por tales unas políticas que hayan surgido de un proceso de participación, comunicación y diálogo entre los diversos estamentos de la institución. El concepto de gobernabilidad se relaciona según Matus (1987) con el de capacidad de gobierno y el de proyecto de gobierno. Esto implica elevar la capacidad de todos los gestores y profesores universitarios para trabajar en equipo, agilizar procesos de toma de decisiones estratégicas y diseñar y validar un proyecto de gobierno serio, estructurado, apropiable por toda la comunidad universitaria, que oriente la institución a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, el cambio de cultura organizacional en las prácticas de docencia e investigación requeriría el desarrollo de nuevos modelos mentales que podrían describirse en el cuadro 12⁵¹

A su vez, esta transición conlleva la necesidad de construir una cultura de planificación institucional, para darle mayor flexibilidad, capacidad de respuesta oportuna, una perspectiva más profunda y realista del entorno, y un arraigo más fuerte en la comunidad universitaria.

Esta cultura de la planeación implica una fuerte transformación de la manera como se toman las decisiones estratégicas, de las capacidades de trabajo en equipo, coordinación, anticipación y gerencia del cambio, y de los modelos

mentales acerca de la relación entre la administración y la academia. Esta transición implica un paso del pensamiento simple al pensamiento complejo que conlleva un acercamiento más efectivo a la realidad (Morin, 1999). También requiere

Cuadro 12

CAMBIO DE MODELOS MENTALES

66

MODELO MENTAL PRESENTE	MODELO MENTAL FUTURO
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de investigación definidas por iniciativa de centros, grupos, institutos y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas estratégicas esenciales definidas por las Facultades y la institución a partir de su aporte a la solución a problemas de la región.
<ul style="list-style-type: none"> • Los adelantos en investigación obedecen a esfuerzos individuales de docentes o colectivos de grupos de investigación que se han interesado sobre algún problema en particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar áreas estratégicas en forma coherente y sostenida.
<ul style="list-style-type: none"> • La investigación no siempre está vinculada con la docencia en pre y postgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación está vinculada con la docencia de pre y postgrado, a través de la generación de conocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Currículum poco flexible y con poca innovación pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículum flexible, con nuevas modalidades pedagógicas abiertas y flexibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Currículum unidisciplinar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículum integrado e interdisciplinario.
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta fija en temas y modalidades de programas académicos en la región 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de programas variada en temas y modalidades dirigidas a la región.
<ul style="list-style-type: none"> • Prevalece la clase magistral y algunos docentes desarrollan materiales multimedia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluye formación con apoyo de telemática y ayudas multimedia: Proyecto de Tele Salud para la Región Pacífico Colombiana, en marcha.
<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de recursos del nivel central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de autogestión de las facultades, recursos del nivel central y captación de recursos externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Las facultades trabajan de forma poco articulada con otras instancias de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Facultades trabaja en muchos proyectos articulados con otras áreas de la Universidad.

Fuente: *Aportando al desarrollo social y territorial de la región. Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud 2003-2010.*

re un grado mayor de flexibilidad e integración de la organización, tanto hacia adentro como hacia fuera. La nueva práctica exige una mayor capacidad de conocimiento de la realidad e imaginación para plantear desarrollos posibles en el

entorno y construir alternativas consecuentes.

En síntesis esta transición se podría caracterizar tal y como se presenta a continuación:

Cuadro 13.

CAMBIO DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

PRÁCTICA ACTUAL	PRÁCTICA PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas individuales de gestión. Cada quien planifica lo suyo. La dependencia de planificación institucional se encuentra aislada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de planificación institucional satisface las necesidades institucionales generales y particulares
<ul style="list-style-type: none"> • Acción – reacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación-proactividad
<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo, día a día 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto, mediano y largo plazo, lo cotidiano en perspectiva
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación puntual y ocasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso permanente de planificación
<ul style="list-style-type: none"> • DOFA en el mejor de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> • DOFA y Escenarios, mínimo.
<ul style="list-style-type: none"> • Datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información y comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Sintonía continua de lo interno con el entorno
<ul style="list-style-type: none"> • Los organismos de decisión se informan sobre los avances de los planes particulares 	<ul style="list-style-type: none"> • Los organismos de decisión evalúan y retroalimentan continuamente el plan estratégico de la organización.

Fuente: *Aportando al desarrollo social y territorial de la región. Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud 2003-2010.*

7. PLAN ESTRATEGICO

La propuesta del Plan Estratégico para la Universidad del Valle, se fundamenta en la identificación de algunos puntos críticos a partir de un profundo diagnóstico que fue el resultado de un proceso colectivo y participativo de reflexión acerca de las alternativas de desarrollo que se tienen para los próximos años y las capacidades que se requiere construir o impulsar para alcanzar el futuro deseado y afrontar el momento de cambio que se vive en todos los órdenes.

Es, precisamente, la identificación de algunos de estos asuntos estratégicos lo que permite que sean reconocidas algunas líneas de acción, hacia las cuales la Institución orientará sus esfuerzos de mejorar su desempeño y dar respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, permitiendo a su vez la definición interna de responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos del plan, a través de acciones organizadas que cada unidad académica y académica-administrativa deberá realizar.

7.1. Cobertura con excelencia académica

La Universidad del Valle, consciente de la creciente demanda de educación superior en la región y en el país y de las limitaciones en presupuesto, infraestructura y recurso humano que debe confrontar para atenderla, reconoce la necesidad de aumentar cuantitativamente su matrícula y racionalizar la oferta académica utilizando estrategias diversas de formación y transferencia del conocimiento, de redefinir sus estrategias de regionalización y estimular la formación desescolarizada en todas las modalidades.

Ampliar cobertura sin bajar la calidad de programas y unidades académicas es, por tanto, un reto mayor para la

Universidad. La exigencia de calidad, una prioridad de la educación superior, es inseparable de la pertinencia, en la medida en que ésta se interprete como la búsqueda de soluciones efectivas, coherentes y oportunas a las necesidades y problemas de la sociedad y especialmente a las que tienen relación con la construcción de una cultura de paz y un desarrollo sostenible.

La calidad de la oferta académica y su pertinencia en la Universidad del Valle depende de la calidad de sus profesores, de sus estudiantes, de los currícula que se ofrecen, de los procesos de gestión académica, administrativa y financiera que se pongan en marcha, de la infraestructura y del ambiente de «vida universitaria» que se pueda construir.

- La calidad de los profesores tiene que ver con su formación, con su competencia pedagógica, con sus cualidades morales, éticas y humanas, con sus condiciones de vida y trabajo, con el compromiso personal que estén dispuestos a asumir con su función docente, investigativa y de proyección a la sociedad y con los resultados que sus actuaciones puedan generar.
- La calidad de los estudiantes depende, en buena parte, del mérito académico, entendido éste como el perfil de competencia o suma de capacidades y perseverancia en el esfuerzo personal, requisito único para ingresar a la Universidad del Valle y del perfil profesional que pueda lograr en términos de lo que pueda saber, de lo que sea capaz de hacer y de las relaciones que pueda establecer con otras personas, con el colectivo social y con su entorno.
- Mayor cobertura implica desde luego no sólo abrir las puertas para que más personas puedan acceder a la Universidad sino también abrir mayores posibilidades de

participación, con ofertas diversas orientadas a poblaciones distintas a las de bachilleres recién egresados.

- La calidad de los currícula de formación pasa por la calidad de los objetivos, la validez, flexibilidad, pertinencia y posibilidad de homologación nacional e internacional de objetivos y contenidos, la diversidad de enfoques utilizados para su comprensión (pluridisciplinar, transdisciplinar) y metodologías que impliquen más al estudiante en la gestión de su propio aprendizaje y en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- La calidad de los procesos de gestión tiene que ver con el logro y cumplimiento del propósito académico y central de la Universidad, con base en rigurosos criterios administrativos y contables. Se reconoce también que la calidad de la gestión depende, en buena medida, de la capacidad de los gestores para anticipar el cambio y las transformaciones del entorno, para asegurar procesos administrativos eficaces y eficientes y para integrar, en su quehacer, los conceptos de autonomía responsable y rendición de cuentas.
- El adecuado y oportuno mantenimiento de la planta física, los esfuerzos tendientes a modernizarla y mejorarla y la atención que se le pueda prestar a los servicios de apoyo a la docencia y a la investigación, en términos de laboratorios, redes y equipo informático, fuentes electrónicas de información y documentación y bibliotecas⁵², deben constituirse en indicadores importantes de la calidad de los servicios educativos de la Universidad del Valle.
- La calidad del ambiente de «vida universitaria» tiene que ver con las posibilidades que tienen estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo, de apoyo y de servicio de reconocerse en su diversidad étnica, cultural y social, aceptar y dirimir sus diferencias y acatar las normas de convivencia académica, en un clima de respeto y tolerancia.

Objetivo general

Promover una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la organización docente e investigativa.

Líneas de Acción

7.1.1 Ampliación de cobertura con calidad

Política

Diseñar y poner en marcha estrategias de ampliación sostenible de cobertura con calidad, haciendo que la Universidad sea más pertinente y proactiva en función de los cambios, demandas y transformaciones del entorno.

Estrategias:

- Ampliar y diversificar la oferta académica de pregrado y postgrado, tanto en Cali como en las sedes regionales
- Mejorar la utilización de cupos con criterios de equidad y eficiencia.
- Promover la apertura de acceso utilizando las tecnologías de información y comunicación.
- Favorecer la prestación de servicios de formación permanente.
- Manejar de forma efectiva el problema de deserción, repitencia y permanencia de los estudiantes en la Universidad.
- Propender por la optimización de recursos físicos y humanos.

Acciones:

- Promover la semestralización de la admisión en programas de gran demanda.
- Flexibilizar horarios y modalidades.
- Activar los programas vigentes sin estudiantes.
- Extender programas pertinentes a las sedes regionales.
- Diseñar y crear nuevos programas académicos.
- Optimizar, adecuar y habitar espacios académicos disponibles.
- Mejorar la dotación de laboratorios.
- Actualizar y ampliar los equipos de las salas de cómputo.
- Mejorar la dotación de equipos audiovisuales.
- Ofrecer programas en jornada nocturna.
- Evaluar y ampliar la oferta de educación desescolarizada.
- Promover y apoyar la producción de materiales didácticos.
- Segmentar la demanda y diseñar proyectos para responder oportuna y efectivamente a esa demanda.

7.1.2 Innovación y flexibilización pedagógica y curricular

Política

Consolidar los procesos de innovación y flexibilización pedagógica y curricular en los programas de formación en correspondencia con las nuevas formas de apropiación, producción y difusión del conocimiento para el desarrollo humano.

70 Estrategias:

- Actualizar y reestructurar en forma continua y permanente la oferta académica de la universidad para asegurar un adecuado nivel de pertinencia, relevancia y conexión entre teoría y práctica.
- Incorporar efectivamente las tecnologías de información y comunicación a la docencia y a la investigación.
- Fortalecer el sistema de bibliotecas y fuentes de información y documentación electrónica.
- Racionalizar la programación académica y de los espacios físicos.
- Promover la educación virtual, abierta y a distancia, en sus diferentes combinaciones, sin considerarla un subsistema autónomo e independiente de los demás, sino una modalidad que puede ser utilizada para la educación de adultos tanto en Cali como en las sedes y seccionales regionales.
- Fomentar la utilización de diversas modalidades de evaluación y homologación de conocimiento.

Acciones:

- Ordenar la oferta de cursos de formación integral.
- Brindar capacitación y asesoría en la definición de créditos.
- Agilizar y difundir el procedimiento para evaluación de programas.
- Poner en marcha acciones de fortalecimiento curricular.
- Diseñar y poner en marcha actividades de capacitación en la utilización de las tecnologías de información y comunicación.
- Fortalecer la infraestructura de información y comunicaciones
- Incrementar y actualizar la colección de libros y revistas
- Incrementar y actualizar la colección de libros y revistas periódicas.
- Integrar las bibliotecas existentes al interior de la Universidad y la biblioteca de la Universidad con la de otras instituciones.

7.1.3 Consolidación de la institución como universidad de investigación

Política

Promover, apoyar y fortalecer la generación, difusión, apropiación y transferencia responsable del conocimiento científico y tecnológico como soporte y referente de calidad y pertinencia de los procesos de formación y de articulación efectiva de la universidad con su entorno.

Estrategias:

- Fortalecer y consolidar el sistema de postgrado.
- Fortalecer y consolidar el sistema de pregrado a través de la incorporación de la investigación en los procesos de formación.
- Poner en marcha el sistema institucional de investigación, impulsando la conformación de grupos y centros y su participación en convocatorias nacionales.
- Articular la Universidad a las redes regionales y mundiales de ciencia y tecnología.
- Brindar apoyo económico y gestión administrativa y financiera para promover e incentivar la conformación de grupos de investigación, la definición de líneas y programas que aseguran una vinculación
- Estimular la formación de capacidades de investigación a través de un semillero de investigadores.
- Apoyar la difusión científica a través de publicaciones, eventos, patentes y redes.

Acciones:

- Establecer las líneas estratégicas de investigación en la universidad.
- Crear nuevos programas de pregrado en áreas estratégicas con trayectoria y desarrollo.
- Asignar un presupuesto fuerte y estable para investigación.
- Crear una instancia de gestión tecnológica e interlocución con el sector productivo
- Fortalecer el Programa Editorial.
- Participar en el portal Universia.
- Participar en los consejos regionales de innovación y competitividad.
- Reactivar la oficina de relaciones internacionales.

7.1.4 Evaluación y mejoramiento permanente

Política

Institucionalizar procesos de evaluación y autorregulación permanentes y de mejoramiento continuo para incentivar y desarrollar una cultura de calidad en la Universidad.

Estrategias:

- Promover e incentivar la conformación de una cultura institucional de calidad.
- Articular los procesos de evaluación académica de programas profesionales buscando que se traduzcan en planes de acción hacia el mejoramiento
- Garantizar apoyo logístico y económico para la puesta en marcha de procesos de autoevaluación y mejoramiento académico y administrativo, el fortalecimiento de los procesos de coordinación institucional, la puesta en marcha de procesos de autoevaluación y de acreditación institucional y por programas.

Acciones:

- Impulsar el comité institucional de calidad.
- Desarrollar la propuesta de implementación y agenda para la puesta en marcha del Programa Institucional de Calidad (PIC).
- Inscribir en la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI) proyectos de mejoramiento de los programas académicos.
- Asignar recursos para apoyar los procesos de autoevaluación de programas académicos.
- Diseñar programas de apoyo a la preparación de estudiantes para los exámenes de calidad.
- Crear y realizar anualmente actos de reconocimiento de los mejores doctores, estudiantes y personal no docente de cada unidad académica.

7.1.5 Formación permanente y desarrollo profesoral

Política

Promover, apoyar y desarrollar programas y procesos de innovación y modernización pedagógica y tecnológica para mejorar la docencia, la investigación y la gestión académico-administrativa.

Estrategias:

- Impulsar la formación doctoral de la planta docente.
- Mejorar las habilidades pedagógicas de los profesores.
- Mejorar las condiciones para aplicación de nuevas metodologías docentes y la utilización de tecnologías de información y comunicación.
- Estimular la conectividad de los profesores con sus pares académicos y con el entorno social y productivo.
- Promover la motivación y retención de los mejores profesores de cada área académica.
- Diseñar y llevar a cabo un Plan de relevo generacional.
- Impulsar las publicaciones académicas.
- Promover la evaluación integral de la docencia.

Acciones:

- Finalizar la reforma del reglamento de estímulos académicos.
- Establecer un plan de formación doctoral acorde con el plan de desarrollo de las unidades académicas.
- Establecer un presupuesto para el apoyo a la movilidad profesoral.
- Actualizar la reglamentación de extensión.
- Diseñar e implantar mecanismos motivacionales para la permanencia en la Universidad.
- Definir y aplicar políticas de vinculación de profesores acorde con los planes de desarrollo de las unidades académicas.
- Formalizar la inducción a la universidad para profesores nuevos.
- Incentivar la actividad de tutoría a docentes como parte de la asignación académica de los profesores de trayectoria.
- Gestionar, promover y divulgar alternativas de publicación financiadas.
- Definir presupuesto de apoyo a las revistas institucionales indexadas.
- Formalizar y aplicar los mecanismos de evaluación del desempeño docente.
- Diseñar y organizar un programa de capacitación con un curso por semestre orientado a desarrollar las posibilidades pedagógicas y de escritura de los profesores y el uso de tecnologías de información y comunicación en la docencia.
- Apoyar la participación de profesores en especialización en docencia universitaria.

7.1.6 Desarrollo estudiantil

Política

Promover y apoyar programas y procesos que favorezcan el desarrollo de competencias de los estudiantes para potenciar su desempeño en el medio, académico, profesional y social.

Estrategias:

72

- Estimular el intercambio permanente de estudiantes con otras universidades de excelencia en Colombia y en el exterior y con empresas privadas y organizaciones públicas.
- Impulsar el fortalecimiento de competencias en los estudiantes para el ejercicio profesional responsable y activo en la solución de problemas del país.
- Apoyar la inserción laboral de los futuros profesionales.

Acciones:

- Realizar un estudio de niveles y causas de deserción y proponer mecanismos de prevención y apoyo.
- Diseñar y realizar actividades de inducción a la universidad para estudiantes nuevos y mecanismos de apoyo para la adaptación de estudiantes provenientes de otras culturas.
- Difundir las posibilidades de orientación estudiantil con que cuenta la universidad.
- Ampliar y difundir el portafolio de ayudas financiera, becas e incentivos para estudiantes de escasos recursos.
- Reactivar el programa de tutoría a estudiantes.
- Difundir y controlar el cumplimiento del reglamento de monitoría y ayuda de estudio.
- Organizar, coordinar y gestionar en las entidades correspondientes un programa de práctica profesional e intercambio estudiantil.
- Diseñar e implantar con el apoyo de la fundación universidad un programa de fomento al espíritu emprendedor de los estudiantes en toda la universidad.
- Organizar y poner en funcionamiento la bolsa de empleo para egresados de la universidad.
- Difundir el club de conversación en inglés.

7.2 Vinculación con el entorno

Una universidad pública tradicional que se reduzca a ejercer un perfil de tipo profesionalizante, no será vista como

una entidad legítima, por su limitado aporte al valor que realmente requiere el contexto. Para recuperar su credibilidad y ejercer el rol de faro del pensamiento que se le demanda, la universidad debe asumir nuevas formas de liderazgo, contribuir a crear sinergia entre las instituciones y los actores y fomentar el aprendizaje colectivo⁵³:

- De una parte, la Universidad puede impulsar el desarrollo regional mediante la realización de múltiples actividades en los campos educativo, cultural y de investigación, mediante su presencia en gran parte del territorio como un factor de unidad regional, y a través del trabajo en red con otras instituciones de educación superior, para complementar esfuerzos y recursos en la realización de proyectos de interés público⁵⁴.
- Por otro lado, la universidad pública tiene una responsabilidad relevante en el campo del estímulo a la capacidad de organización social de las regiones. Esto se traduce en el fortalecimiento del tejido social, la coordinación de múltiples actores de diversa índole y el fomento de un comportamiento colectivo tendiente a compartir el conocimiento, generar crecimiento económico y transformar este en desarrollo humano sostenible.
- Por su parte, el aprendizaje colectivo regional, además de ser una forma importante de enfrentar la incertidumbre entre actores de los sectores público, privado, académico y comunitario, facilita la solución de problemas comunes, y permite la creación de economías de escala y de alcance global. Requiere, sin embargo, de prácticas que favorezcan el establecimiento de redes permanentes y el aumento de la reciprocidad y confianza mutuas. El aprendizaje colectivo implica la producción, distribución y aplicación de conocimientos orientados, por ejemplo, a desarrollar nuevos sectores económicos y nuevas empresas, construir sistemas regionales de innovación, facilitar la atracción de socios potenciales para el territorio y articular el cambio institucional.

Para que una universidad pública se encuentre en sintonía con las necesidades de su entorno, es necesario que la institución aumente y privilegie sus capacidades para: analizar la realidad y responder ágilmente a los problemas de la sociedad, criticar y modificar aquellos elementos que limitan su potencial, construir espacios nuevos y creativos que permitan la toma de conciencia acerca de su responsabilidad en la construcción social del futuro regional, nacional e internacional.

Dicho de otra manera, la universidad debe erigirse en una organización inteligente, capaz de aprender de su historia y de fomentar y reconocer la importancia del aprendizaje visto desde sus diferentes formas: aprender haciendo, aprender interactuando y aprender aprendiendo. Esto significa que ha de establecer relaciones más efectivas e innovadoras con el sector gubernamental, empresarial, social y académico.

55

Objetivo General

Ordenar, concretar y fortalecer la vinculación y comunicación con el entorno social, político y económico para contribuir a la solución de problemas críticos de la región y del país y a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático.

Líneas de Acción

7.2.1. Regionalización.

Política

Fortalecer el desarrollo económico y social de la región, a través de sedes y seccionales con una oferta académica homologada y de calidad, priorizada de acuerdo a las necesidades particulares de cada subregión (sur, centro, norte, pacífico), y apoyada en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Estrategias:

- Sustentar el proyecto de creación de las Seccionales para la consecución de recursos económicos del Estado, que permitan mantener una planta docente propia y mejorar las condiciones locativas y de bienestar de todo el sistema de regionalización.
- Ampliar y mejorar la oferta académica del Sistema de Regionalización, acorde con las necesidades del desarrollo local y nacional.

Acciones:

- Definir la estructura organizativa de las Seccionales y su relación con las Sedes.
- Definir la orientación de la sedes, es decir, sus áreas de énfasis en formación e investigación.
- Establecer convenios con instituciones educativas para

la realización conjunta de programas de docencia. investigación y extensión.

- Consolidar la red institucional de bibliotecas que permita ampliar el radio de utilización de los recursos disponibles en la sede principal.
- Organizar los procesos y procedimientos de las sedes y seccionales en forma coherente con los de la Universidad del Valle en Cali.
- Realizar gestión ante el Gobierno Nacional, la Asamblea Departamental y los Congresistas para concretar aportes destinados a la sostenibilidad de las Seccionales y Sedes, de forma tal que permita mantener una planta docente propia y mejorar las instalaciones físicas.
- Propender por el financiamiento de una planta profesoral propia para cada seccional, con una asignación mínima-básica para sustentar su primera fase de desarrollo.
- Utilizar la capacidad instalada ociosa primordialmente en las jornadas diurnas, a través de la oferta de programas tecnológicos diversificados de acuerdo a especificidades de las distintas áreas subregionales del departamento del Valle del Cauca y del norte del Cauca.

7.2.2 Articulación efectiva de la Universidad en su entorno y mejoramiento de las relaciones interinstitucionales.

Política

Mejorar la calidad de las formas de participación y articulación de la universidad con el contexto local, regional y nacional, para aumentar su impacto sobre el crecimiento económico y el desarrollo humano y sostenible de la región.

Estrategias:

- Organizar y poner en marcha de un proceso de seguimiento y vinculación de los Egresados.
- Organizar y proyectar las comunicaciones y medios de divulgación institucionales.
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales a nivel local, regional y nacional de la universidad.
- Ejercer un liderazgo activo en el análisis y solución de los problemas del entorno, definiendo líneas de investigación estratégicas para la Universidad y para la región, ofreciendo actividades de extensión y formación continua y vinculándose a proyectos de asesoría y consultoría académica y técnica, externa y especializada.

Acciones:

- Crear y desarrollar un Programa de contacto continuo y permanente de seguimiento y acompañamiento de los egresados en su desempeño profesional.
- Establecer en el marco del proyecto Universidad del Valle Siglo XXI, las instancias de coordinación de las facultades para la gestión efectiva de las relaciones con el medio, la vinculación con el sector productivo, el análisis de problemas regionales y la transferencia de tecnología.
- Promover el establecimiento de convenios y otras formas de cooperación, organización, alianza y asociación entre Facultades, centros e institutos de investigación de la Universidad, y entre éstas y comunidades, empresas, instituciones de gobierno y entidades educativas, que conlleve a la racionalización de recursos y la generación de sinergia y efectos multiplicatorios del accionar de la institución.
- Definir una política institucional de comunicaciones que integre los mecanismos y medios disponibles para crear un puente entre la Universidad y su entorno, y proyectar una imagen positiva de la Institución.
- Crear un Programa Institucional de Prospectiva Tecnológica y Territorial, que defina y priorice líneas de investigación estratégica para la Universidad y la región y perfile la oferta de servicios de Extensión y Formación Continua, Asesoría y Consultoría.
- Revisar las normas existentes que regulan las actividades de Extensión, para fomentar la vinculación de los profesores a actividades de extensión y vinculación con el entorno, tales como los proyectos de asesoría y consultoría académica y técnica, con criterios de calidad y responsabilidad.
- Crear estímulos para la generación de propuestas de innovación tecnológica, social y organizacional que contribuyan a la solución de problemas y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
- Promover las prácticas profesionales y las pasantías docentes en organizaciones e instituciones del sector político, social y empresarial.
- Participar dinámicamente en el mercado de oferta y demanda de programas de formación a lo largo de la vida en distintas modalidades y para diversos grupos de población.
- Definir mecanismos que permitan una incidencia directa de la Universidad sobre campos de acción de prioridad nacional y regional, establecidos por las diferentes entidades que regulan la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología.

7.2.3 Internacionalización

Política

Aumentar la presencia institucional en los escenarios académicos internacionales y promover la apertura e interacción de la Universidad Valle con la comunidad internacional como un medio relevante para adquirir un mayor grado de conciencia y comprensión de la diversidad de sociedades y culturas dentro del entorno global, así como para mejorar la calidad de sus servicios en docencia, investigación y extensión.

Estrategias:

- Promover la cooperación con redes y comunidades de conocimiento al nivel internacional.
- Facilitar la internacionalización del currículum, los planes y programas, la investigación, docencia y extensión de la universidad.
- Integrar la dimensión internacional en los contenidos académicos y preparar los egresados para actuar profesional y socialmente en un contexto internacional y multicultural.
- Fomentar la movilidad académica de profesores, investigadores y estudiantes con estatus de visitante, en doble vía (local en el extranjero, extranjero en lo local).
- Promover la formación de profesores, estudiantes y empleados y trabajadores en una lengua extranjera, tanto en el contenido lingüístico como en los aspectos culturales del país del cual se aprende el idioma.

Acciones:

Estructura Organizacional

- Poner en marcha la oficina de relaciones institucionales una oficina central que coordine la promoción, servicio y asesoría a la comunidad universitaria en todas las tareas internacionales, supervisada por un comité técnico compuesto por autoridades administrativas y académicas de la institución.

Redes y comunidades

- Promover la participación en redes académicas internacionales, la pertenencia a asociaciones científicas de reconocido prestigio mundial, y la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.

- Realizar comparaciones y fomentar el aprendizaje de las mejores prácticas internacionales en la producción y transferencia de ciencia y tecnología.
- Buscar el “reconocimiento” de la comunidad académica internacional a través de la evaluación de los programas de formación y la producción intelectual por parte de pares académicos.
- Participar en convocatorias internacionales y promover la exportación de servicios al nivel internacional, especialmente en el área de influencia (Centroamérica y la Comunidad Andina de Naciones).
- Mejorar el acceso a fuentes de información y documentación internacionales.
- Elaborar un banco de datos sobre oportunidades de estudio en el extranjero que facilite la difusión oportuna de las posibilidades que ofrece la cooperación con distintos países, ya sea a través de convenios suscritos con otras instituciones, convocatoria de becas, programas internacionales de apoyo financiero, especialmente.

Docencia

- Introducir modificaciones estructurales en la docencia y el currículum para ajustarlos al nuevo contexto internacional.
- Promover la preparación de nuevos cursos con enfoque internacional.
- Estimular a los profesores para continuar sus estudios de postgrado en el extranjero y prever mecanismos de reinserción en la institución.
- Implementar programas de intercambio y pasantías de profesores, investigadores y estudiantes con instituciones de reconocida calidad, avaladas por la política académica de la Universidad.
- Otorgar recursos financieros para que los profesores puedan viajar al extranjero para asistir a seminarios, congresos y conferencias internacionales.
- Crear un programa para docentes orientado al dominio de un segundo y tercer idioma.

Planes y Programas

- Facilitar la homologación, articulación y armonización curricular, el reconocimiento y convalidación de estudios y títulos, la realización de pasantías y prácticas profesionales.
- Hacer obligatorias las materias de idiomas extranjeros en todas las carreras, como parte integral del currículum de nivel pregrado

- Constituir un comité de profesores de la más alta formación (grado de doctor, preferentemente), con experiencia en el extranjero, para liderar los cambios del currículum y supervisar su implementación.
- Invitar a conferencistas extranjeros y considerar el contenido de las ponencias como parte integral de los cursos y exámenes.
- Ofrecer programas académicos (pregrado y postgrado) con universidades extranjeras, programas de estudio de pregrado, usando métodos de enseñanza tradicional o por medio de las nuevas tecnologías, como la educación a distancia y la Internet.
- Redefinir las admisiones para facilitar los procesos de ingreso de aspirantes extranjeros y la adecuación de los calendarios, para estar en armonía con los calendarios del exterior (Americano y Europeo).

Fomento de la movilidad estudiantil

- Establecer convenios de movilidad interinstitucionales para desarrollar estancias cortas dirigidas a los estudiantes locales,
- Dar oportunidad a los estudiantes de efectuar prácticas profesionales en empresas internacionales.
- Organizar programas para recibir estudiantes extranjeros a través de programas especiales o programas regulares.

Investigación

- Incorporar una perspectiva y dimensión internacionales en la agenda de actividades de los programas, grupos, centros e institutos de investigación existentes.
- Atraer investigadores extranjeros interesados en realizar sus años sabáticos o estancias cortas en el país, con la condición de que sus investigaciones se integren dentro del programa de trabajo del grupo local y que se traduzcan en publicaciones conjuntas.
- Incorporar los académicos visitantes en los programas regulares por medio de seminarios con valor curricular o por medio de la dirección de tesis u orientación de los estudiantes locales sobre temas de investigación.
- Difundir los resultados de investigación e intercambio de experiencias a través de redes y sistemas de comunicación internacionales, como publicaciones, bancos de datos, conferencias, seminarios, talleres sobre disciplinas de investigación, etc.
- Promover oportunidades para que los investigadores locales realicen años sabáticos en el extranjero.

Extensión

- Organizar y participar en actividades culturales internacionales.
- Difundir en el ámbito internacional las publicaciones universitarias institucionales.
- Organizar seminarios, festivales, conferencias o cátedras internacionales impartidas por catedráticos locales y científicos extranjeros para el gran público.
- Preparar un grupo capaz de brindar asesoría y consultoría a dependencias de gobierno que necesiten opiniones expertas o requieran investigaciones sobre temas relevantes para el desarrollo de la comunidad en el contexto global.

76

7.3 Modernización de la gestión administrativa y financiera

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución y agilicen los procesos internos.

Así mismo, las recomendaciones de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, referente obligado para asumir el cambio organizacional de las universidades como “intermediarias y beneficiarias directas de los procesos educativos sociales” (...), se centran en asegurar que éstas sean organizaciones que aprenden de manera creativa y autotransformadora, con capacidad de generar niveles crecientes de bienestar y que combinen conocimiento y tecnología de gestión.

Las nuevas organizaciones se guían por las necesidades de quienes requieren sus servicios, intentando satisfacerlas oportuna y eficientemente, con los escasos recursos que están a su disposición y cuidando el impacto que sus actuaciones tengan sobre el medio ambiente y la sociedad: el trabajo se organiza de una manera más democrática y participativa y las responsabilidades por la realización de las tareas son más compartidas, se trabaja en grupos o equipos que se dirigen y se controlan a sí mismos, se minimizan los controles externos, se atenúa la separación usual entre las funciones especializadas y las tareas se ordenan y se centran alrededor de procesos más amplios que demandan habilidades y conocimientos variados⁵⁶.

Se requieren, para el desarrollo de estas nuevas organizaciones, condiciones que provean la disponibilidad coherente de recursos financieros, humanos, físicos, económicos, tecnológicos y de apoyo que permitan el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo y garanticen su sostenibilidad.

Una decisión o estrategia de desarrollo es sostenible si sus interrelaciones con todos los otros aspectos de la vida de la organización producen efectos previsibles y durables, es decir que todos aquellos recursos que se encuentran implicados van a estar o pueden estar disponibles en el momento y lugar requeridos y siguen una estrategia compartida por todos los decisores.

La sostenibilidad del desarrollo de la Universidad del Valle se considera, entonces, como una área estratégica y principal de intervención que permea las decisiones y las estrategias de desarrollo. Es decir, el tener presente la sostenibilidad, en el tiempo, de las decisiones y las estrategias, será un campo de atención prioritario y un criterio siempre presente en el pensamiento estratégico de la Universidad del Valle.

La modernización de la gestión y la sostenibilidad serán dos criterios que tendrán que ir de la mano de una cultura de la previsión, la planeación, la coordinación y la evaluación, de tal manera que la Universidad asegure que sus estrategias de crecimiento y desarrollo hayan previsto los efectos y las necesidades en el tiempo, que estos aspectos se revisen y se contrasten regularmente, no solo con sus objetivos sino también con los requerimientos de recursos coherentes y con base en esa evaluación integral se redefinan o se reorienten.

La Universidad del Valle como toda organización cuenta con recursos limitados para cumplir su misión. El monto de los recursos y la forma como estos son administrados y gestionados son decisivos para cumplir con la misión que la sociedad le ha encargado al Alma Máter. La escasez de recursos originados bien sea en las políticas públicas de financiación de la Universidad o en la gestión interna comprometen la sostenibilidad de la institución como centro de alta cultura e impide su modernización como proceso que debe conllevar a la construcción de una Universidad Moderna.

Existen causas estructurales que tienen que ver con las políticas de financiación de la Universidad Pública que han originado una situación de constricción que se convierte en un obstáculo para el crecimiento de la Institución. Sin embargo, esta situación se ha convertido en un lugar común que resta importancia al manejo y administración internos

de los recursos que son tan importantes como lo primero. Precisamente la crisis de 1998, que casi hace colapsar la Universidad, no se generó solamente en las políticas centrales de financiación sino también por decisiones internas en relación con el manejo de la Institución. Por estas razones, después de un análisis de situaciones externas, causas que se encuentran por fuera de la gobernabilidad de la Universidad como actor institucional y de aquellas situaciones internas, causas que se encuentran en la zona de gobernabilidad de la Universidad, se proponen las siguientes líneas de acción:

Objetivo General

Asegurar que la comunidad universitaria asuma el compromiso de pensar la Universidad en forma colectiva, continua y permanente y actuar de manera que las decisiones se enmarquen en estrategias compartidas y sostenibles.

Líneas de acción

7.3.1 Institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol.

Política

Fortalecer los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión con la finalidad de conjugar adecuadamente la articulación y coherencia entre sus áreas misionales y las de apoyo.

Estrategias:

- Fomentar la autoevaluación continua de procesos académicos y administrativos.
- Implementar planes de mejoramiento de la gestión
- Definir políticas de desarrollo del talento humano
- Promover el compromiso colectivo con el sistema de Control Interno

Acciones:

- Programar actividades de formación en Gestión Universitaria para directivos, docentes y administradores de la universidad a fin de aumentar la calidad y cantidad de personas en grado de asumir la dirección estratégica de la institución.

- Desarrollar un modelo de Dirección Estratégica Universitaria adecuado a la especificidad administrativa y territorial de la Universidad del Valle, con base en un esquema de descentralización mediante el cual las unidades académicas asuman la responsabilidad por la consecución y ejecución de recursos.
- Capacitar a los funcionarios para la puesta en marcha de procesos de planeación con visión de largo plazo, en todas las dependencias.
- Institucionalizar la elaboración de un «acuerdo programa» en todas las dependencias de la universidad.
- Poner en marcha el Banco institucional de Proyectos e institucionalizar la gestión por proyectos en todas las dependencias de la universidad.
- Diseñar mecanismos de autocontrol e institucionalizar el código de ética para que todas las unidades académicas y administrativas asuman el Sistema de Control Interno como un compromiso colectivo que haga parte de la cultura organizacional y que permita generar acciones constructivas para el mejoramiento de la calidad de la gestión pública
- Diseñar y poner en marcha mecanismos de rendición de cuentas en todos los niveles de la institución, apoyados en indicadores de gestión administrativa, académica, de la investigación, la extensión y el Bienestar institucional, con el correspondiente soporte tecnológico.
- Mejorar los canales de comunicación entre las dependencias de forma tal que facilite la ejecución coordinada de los procesos.
- Incentivar la realización de planes de mejoramiento de la gestión.
- Elaborar los manuales de procedimientos, fijando las responsabilidades de los funcionarios y los puntos de control que garanticen la realización del objetivo propuesto

7.3.2. Reorganización Administrativa.

Política

Modernizar la gestión mediante procesos y procedimientos administrativos ágiles, transparentes, menos costosos y más eficaces para el apoyo a las funciones misionales de la universidad.

Estrategias:

- Completar la reforma administrativa de la institución.
- Poner en marcha el Sistema institucional de Calidad

Acciones:

- Finalizar y aprobar la reorganización y renovación de la estructura orgánica de la universidad, a partir de los resultados del Proyecto Universidad del Valle siglo XXI.
- Adoptar la nueva planta de cargos establecida para la universidad, de acuerdo con los perfiles y competencias definidos para cada cargo .
- Adecuar la escala salarial del personal no-docente a los resultados del estudio contratado para tal fin.
- Crear los mecanismos facilitadores para la implantación y adopción de los nuevos cambios (comités, grupos de trabajo, difusión y sensibilización)
- Diseñar y ejecutar el plan de capacitación y readaptación laboral, acorde con la nueva estructura y los nuevos procesos.
- Definir, validar, documentar y formalizar los nuevos procesos administrativos y académico-administrativos en el marco de una cultura de calidad integral.
- Actualizar toda la reglamentación pertinente con los nuevos procesos y procedimientos.
- Desarrollar el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos, ajustados, éstos últimos, a las normas ISO.
- Efectuar un Acuerdo Interestamental que garantice la estabilidad institucional.

7.3.3 Consolidación del Sistema de Información Institucional

Política

Constituir una plataforma tecnológica efectiva y actualizada en forma permanente para apoyar los procesos de modernización académica y administrativa.

Estrategias:

- Implementar el Plan Institucional de Informática y Telecomunicaciones propuesto en el Plan de Desempeño, teniendo como meta el desarrollo y la integración de los subsistemas institucionales.

Acciones:

- Fortalecer la planta de personal de la Oficina de Informática y Telecomunicaciones.

- Desarrollar e integrar los diferentes subsistemas de la universidad, (Registro Académico y Admisiones, Administrativo y Financiero, Recursos Humanos, Asignación académica, Bibliotecas, Compras e inventarios y Archivo institucional) utilizando en lo posible, herramientas de dominio público.
- Actualizar y completar el cableado para conectar a la red a todas las dependencias de la universidad.
- Definir y ejecutar un plan de reposición de equipos de cómputo en espacios académicos y dependencias académicas y administrativas.
- Capacitar y asesorar a los usuarios en los nuevos procedimientos a través de herramientas informáticas.

7.3.4. Fortalecimiento de la planta física global de la Universidad

Política

Adecuar la infraestructura y la dotación de aulas y laboratorios para hacer posible la ampliación de cobertura.

Estrategias:

- Elaborar y puesta en marcha de un Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad.
- Establecer un Plan Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las instalaciones y equipos de la universidad.

Acciones:

- Organizar y poner en marcha el área de Planeación Física de la universidad
- Crear un Comité que se ocupe del estudio, planeamiento y manejo de la planta física de la Universidad.
- Actualizar la reglamentación sobre el manejo de la planta física de la Universidad.
- Integrar a las unidades académicas en la solución de problemas de la planta física relacionados con su área del conocimiento
- Gestionar posibles donaciones para el mejoramiento de la planta física
- Financiar y ejecutar las obras inconclusas y remodelaciones locativas.
- Actualizar el inventario de activos institucionales con miras a mejorar su utilización y obtener una adecuada valoración del patrimonio de la Universidad del Valle.

- Crear una cultura de protección del patrimonio institucional.
- Definir reglas sobre el manejo ambiental y la gestión del espacio público.

7.3.5 Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad.

Política

Racionalizar el proceso de asignación de recursos e incrementar y diversificar la generación de ingresos de la institución, en el marco de su misión, para atender los cambios en los esquemas de financiamiento producidos por las políticas públicas.

Estrategias:

- Incrementar y diversificar la generación de ingresos de la institución en el marco de su misión, para atender los cambios en los esquemas de financiamiento que pueden producirse por cambios en las políticas públicas,
- Diseñar un Plan de austeridad en el gasto
- Garantizar el cumplimiento del Acuerdo General de Pagos de la deuda Pública (AGP).

Acciones:

- Promover y gestionar mayores donaciones a la Universidad del Valle.
- Definir incentivos para la generación de ingresos (educación continua, asesoría, consultoría).
- Establecer una política de Extensión en la Universidad y su correspondiente reglamentación.
- Promover la presentación de proyectos de inversión ante organismos externos públicos y privados, nacionales e internacionales
- Aplicar criterios de viabilidad económica y financiera para el análisis de nuevos proyectos académicos.
- Redefinir la estructura de costos de la Universidad, de forma tal que permita asignar todos los elementos de costo a cada actividad realizada.
- Mejorar la elaboración del presupuesto de inversión teniendo en cuenta todas las fuentes de ingreso y las prioridades institucionales.

- Establecer criterios de asignación de recursos profesoraes y de apoyo adicionales, con base en disponibilidades presupuestales anuales.
- Poner en marcha los correctivos necesarios para disminuir el consumo de servicios públicos (energía, agua, teléfono).
- Normalizar y controlar el cumplimiento de las disposiciones relativas al régimen laboral-pensional y de carrera administrativa que atañe a las Universidades Públicas.
- Asegurar la viabilidad financiera de la universidad ajustando a la ley las decisiones de orden laboral y diseñando una Estatuto Universitario de Contratación.
- Presentar una propuesta para la Reforma de la ley 30 que busque mejores condiciones para Universidad Pública en general y para la Universidad del Valle en particular.
- Poner en marcha un Plan de Compras corporativas que maximice el poder de negociación de la Universidad y la economía de escala para generar ahorros, descuentos y garantías en la provisión de servicios y suministros.

7.4 Democracia y convivencia

A nivel internacional se encuentran distintos modelos y concepciones que orientan las relaciones entre administración y academia. Desde una perspectiva sistémica, estos modelos varían según la posición del Estado frente a la Universidad Pública, el reconocimiento de la sociedad ante su rol e importancia, la legitimidad y efectividad del gobierno universitario, las formas de reconocimiento social y las relaciones de cooperación y conflicto entre los estamentos que conforman la comunidad universitaria. No obstante, la democracia está siempre en la base de las formas de participación, dirección y gobierno de la universidad pública.⁵⁷

El ejercicio del gobierno requiere de confianza y credibilidad, pero también de una ética de compromiso y responsabilidad social, donde todos los actores que conforman la comunidad universitaria deben contribuir a la convivencia pacífica y al logro de su misión institucional. La democracia y la autonomía son dos principios que han de estar presentes en el ejercicio de las relaciones universitarias tanto endógenas como exógenas. La expresión de la autonomía es posible en el marco de un espíritu democrático expresado en las prácticas cotidianas y esenciales de la institución Universitaria.

La democracia en la Universidad implica el reconocimiento de las personas en su esencia humana y se expresa en factores tales como el respeto a la dignidad (que compren-

de el conjunto de los derechos humanos, insertos también en la Constitución Política), la participación -de acuerdo al rol que desempeñe cada quien- y los aspectos concernientes al desarrollo del saber, la universidad como institución de conocimiento y la sociedad, potenciando en cada uno de sus miembros su creatividad y, por ende, su crecimiento personal, de modo que esta dinámica contribuya al logro eficaz de sus objetivos.⁵⁸

De acuerdo con estos principios, en la universidad deben tener cabida las divergencias y diferencias, y debe garantizarse la libertad de expresión, organización y protesta. Ningún grupo debe pretender establecer la unanimidad ni el monopolio en materia de opiniones y saberes. Cada actor social tiene derechos pero también deberes en el cumplimiento de sus responsabilidades y en la rendición de cuentas sobre su desempeño ante la sociedad. Como lo expresa la Sentencia C-220/97 de la Corte Constitucional "se trata de que quienes conformen la Universidad trasciendan su propia e individual convicción de que lo que se hace es lo pertinente, conveniente y razonable, sometiéndolo a la consideración no sólo de sus pares sino de esos otros actores de la sociedad, teniendo en cuenta las consecuencias e impacto de sus acciones en la sociedad".

De tal manera, la construcción del futuro universitario requiere la coordinación de todas sus instancias internas y sus estamentos con el gobierno o la Dirección, dentro de un marco de respeto de derechos y deberes. Así mismo, necesita de una apertura mental y cultural para trascender las diferencias por la vía del diálogo y no por vías coercitivas o de hecho. En este orden de ideas, la Universidad del Valle se propone:

Objetivo General

Promover el desarrollo de relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad universitaria, basado en el respeto por la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento y la formación integral fundamentada en valores tales como la solidaridad, la defensa del interés público, la equidad, la responsabilidad y el compromiso social.

Líneas de acción

7.4.1. Institucionalización de una cultura de la prevención, la negociación y la resolución de conflictos

Política

Crear mecanismos institucionales y preparar a la comunidad universitaria para la gestión pacífica de sus diferencias, con el fin de mejorar la calidad de las relaciones humanas y disminuir los costos de los conflictos internos.

Estrategias:

- Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la institución para crear sistemas de prevención y solución de conflictos.
- Promover procesos educativos dirigidos a la comunidad universitaria para el desarrollo de habilidades y destrezas de conciliación y concertación.

Acciones:

- Crear e implementar un Acuerdo de Convivencia que facilite la comprensión y el respeto por la opinión de los diversos actores institucionales, de modo que el diálogo se establezca sin violencia, según los principios y valores que gobiernan a la universidad y que son explícitos en su Proyecto Institucional.
- Fortalecer el papel institucional del Consejo Académico, como máxima autoridad académica de la Universidad responsable de los procesos de negociación y resolución de conflictos.
- Desarrollar investigaciones académicas sobre temas relacionados con la gobernabilidad, la participación y la convivencia pacífica en la Universidad.
- Crear un equipo institucional de carácter interdisciplinario, facilitador de procesos pedagógicos en cultura de paz a través de talleres, videos, círculos de discusión, teleconferencias y clínicas de resolución de conflictos.

7.4.2 Participación y vida universitaria

Política

Ampliar las oportunidades que brinda la institución para facilitar el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria.

Estrategias:

- Generar espacios de participación de los miembros de la comunidad universitaria, para la deliberación informada y argumentada acerca de políticas, programas y proyectos que comprometen el desarrollo de la Institución.
- Brindar apoyo a la adaptación de los estudiantes y el aprovechamiento de las posibilidades de la vida universitaria.
- Promover el fortalecimiento de los principios y valores éticos que comparte una comunidad universitaria.

Acciones:

- Crear un proyecto cultural que genere dinámicas de identidad, reconocimiento y potenciación de los valores y capacidades de la comunidad universitaria.
- Adoptar el concepto de Sentido de Participación activo y responsable en lugar del Sentido de Pertenencia, con el fin de cultivar la creatividad de los individuos para el desarrollo de la institución y la mejora del autoreconocimiento, autoestima personal y motivación.
- Adecuar espacios para la actividad de grupos de estudio debidamente organizados y la estancia y aprovechamiento del tiempo libre.
- Diseñar materiales y programar actividades extracurriculares que promuevan y faciliten la transmisión de principios y valores éticos en los estudiantes.
- Apoyar la participación de los estudiantes en eventos académicos culturales y deportivos.
- Mejorar las instalaciones deportivas del Centro Deportivo Universitario en los campus de Meléndez y San Fernando.

7.4.3 Calidad de vida de la comunidad universitaria

Política

Crear condiciones institucionales para elevar el nivel de desarrollo humano y calidad de vida de la comunidad universitaria.

Estrategia:

- Reformular los programas y servicios de salud y bienestar de los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes.

Acciones:

- Hacer un diagnóstico actualizado sobre la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria.
- Elaborar estudios actualizados de riesgo y salud ocupacional.
- Mejorar la gestión del servicio médico, el Restaurante Universitario y el Centro Deportivo.
- Preparar a la comunidad universitaria para manejar situaciones de estrés.
- Facilitar el acceso a actividades y servicios culturales y recreativos para las familias de los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes.

8. CITAS Y NOTAS

¹ Algunos hitos históricos a tener en cuenta son: 1954, creación de la Oficina de Planeación; 1963, primer Informe General de Planeación; 1965-1967, plan de expansión física “Ciudad Universitaria del Valle”; plan quinquenal de desarrollo 1969-1974; 1979, creación del Consejo Universitario de Planeación; Plan de desarrollo 1986-2000. Como puede observarse cada uno de estos procesos conllevó positivos efectos sobre la transformación institucional.

² Una organización que aprende es capaz de funcionar efectivamente por largo tiempo, crear significado y forjar su propia identidad. Ha de ser capaz de crear una visión de futuro creíble y atractiva, generar habilidades de previsión y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos; mejorar su capacidad de diagnóstico y adaptación y de pensar en forma sistémica. Pero también debe enfrentar sus problemas emocionales, y elevar su nivel de confianza y compromiso. Una organización que aprende está basada en la estrategia. Hace de ella un proceso continuo que es fruto del trabajo de todos sus miembros; define sus procesos y servicios en función de las metas propuestas, las traduce a términos operativos y, lo que es más importante, moviliza el cambio a través del liderazgo directivo, el aumento progresivo de la capacidad de orientar y dirigir y el apoyo de sistemas de gestión estratégica para el monitoreo de los resultados de la organización. Construir una organización que aprende no es fácil. Es un largo camino que implica: - resolver de forma sistemática sus problemas; experimentar nuevos enfoques y aprovechar su propia experiencia pasada y presente; aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones; comunicar rápida y eficazmente el conocimiento a lo largo de toda la organización a través de canales formales e informales; catalizar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, y crear infraestructuras que hagan factible el aprendizaje en el puesto de trabajo. Ver Gratton, 2001; Kaplan & Norton, 2001; Lopez & Leal, 2002; Garvin, 2000.

³ Este tema es desarrollado a fondo por Boisier 1994, 2001. El profesor Boisier dictó el seminario “El Arte de hacer región en la sociedad del conocimiento” en la Universidad del Valle en enero de 2002.

⁴ En una investigación actualmente en curso sobre planeación y pensamiento estratégico a nivel universitario, de una muestra de 280 universidades visitadas que tienen información institucional en internet, 171 tienen planes de desarrollo. Aproximadamente un 68% de las universidades exploradas que poseen planes de desarrollo o proyectos institucionales son del orden público, estatal o federal, el 32% restantes son de orden privado. Entre las universidades des-

tacadas a nivel internacional que tienen planes de desarrollo institucional están las de Oxford, Cambridge, Barcelona, Montreal, Cataluña, Murcia, Sydney, UCLA, Yale, Singapur, Santiago de Chile, UNAM y la Universidad Nacional de Colombia Cfr Cobo (2003).

⁵ El profesor Carlos Osorio (2003) identifica las que, en su opinión, parecen ser las más importantes tendencias de la ciencia y la tecnología. En el contexto internacional, particularmente en Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur y España el énfasis es en áreas tales como las tecnologías de la información, la nanotecnología, la biocomplejidad, las matemáticas, los materiales avanzados, la agricultura forestal y la agroalimentaria. En América Latina (Chile y Costa Rica, como ejemplos), los recursos naturales y renovables, la biominería y las nuevas tecnologías de comunicación e información. En Colombia, las tendencias más importantes tienen que ver con las industrias basadas en el conocimiento, en los recursos naturales, en los servicios sociales, en las cadenas productivas y clusters industriales regionales, en el fomento de la competitividad y en la normatización y certificación de la calidad. A la luz de la distinción entre modo de investigación 1 y modo de investigación 2, el profesor Osorio finaliza su artículo sugiriendo que la Universidad del Valle debiera revisar sus estrategias de articulación con el Estado, con las agencias internacionales, con los pares académicos nacionales e internacionales, con otras universidades y con el sector privado pero que debiera, previamente, revisar la articulación interna entre Grupos y Centros de investigación como estrategia de optimización de recursos y de diversificación de líneas de investigación.

⁶ De acuerdo con Castells (1998) esta diferencia entre clases se basa en los derechos de propiedad del capital y del conocimiento y privilegia a cuatro grandes grupos: los titulares de los derechos de propiedad del capital (accionistas de las empresas y accionistas institucionales como los fondos de pensiones; las familias propietarias y los empresarios individuales); la clase directiva (ejecutivos y gestores públicos); las redes de gestión de los mercados financieros globales; y los individuos generadores de conocimiento y procesadores de información estratégica. Esta problemática se refleja en distintos grados en los diferentes continentes. Por ejemplo, en América Latina, refiere la CEPAL (2002) que la región no ha alcanzado una dotación de recursos humanos que permita afrontar adecuadamente las necesidades que surgen de la rápida reestructuración productiva y el aumento de la productividad. Esto se debe a que, aunque la oferta de personas calificadas (con formación universitaria completa o técnica postsecundaria) ha aumentado rápidamente, no ha crecido lo suficiente. Además, las calificaciones de aquellos que han alcanzado un mayor nivel de educación no siem-

pre se ajustan a los requerimientos del mercado. Dicho de otro modo, se constata una curiosa paradoja: la cantidad de personas calificadas es insuficiente, pero no todos los que logran estas calificaciones son requeridos por el mercado.

⁷ La columna del 2003 es una expectativa.

⁸ El Profesor Carlos Ortiz (2003) caracteriza el estado actual de la economía colombiana a partir de 1990, con base en cinco variables de carácter coyuntural y estructural: el comportamiento de los principales precios y la actividad económica con las principales tendencias de la inflación, la tasa de cambio y el comportamiento de la tasa de interés; el contexto internacional resaltando la importancia de las relaciones comerciales y los precios de los bienes de exportación; los cambios en la composición de la demanda generados por la disminución del ingreso promedio de los hogares y el aumento en la concentración del ingreso y el hecho observable del movimiento del coeficiente de inversión a la inversa de la tasa de desempleo, el gasto y el endeudamiento público y la relación entre apertura, Estado y desaceleración económica.

⁹ El Índice de Desarrollo Humano (IDH) IDH sintetiza tres logros económicos y sociales: - Un ingreso suficiente para tener acceso a los bienes básicos; - una vida larga y saludable: - un nivel educativo que aumente la capacidad del individuo para dirigir su propio destino. A nivel agregado del país el IDH, en los últimos 10 años, muestra dos tendencias diferentes: - En la primera parte 1990 – 1997 hubo incremento (0.711 a 0.776); - entre 1998 y 1999 se redujo a 0.759; - nuevamente aumentó a 0.771 en el 2002. Ver el Informe “10 años del Desarrollo Humano en Colombia” (DNP, PNUD, ACCI, PNDH, 2003). Los estimativos de IDH por zona muestran grandes desequilibrios entre el mundo rural y urbano: - el ingreso per cápita en el campo es 60% inferior al de las ciudades; - el IDH es 12% menor en las zonas rurales. De otra parte, el IDH por Departamentos muestra que las desigualdades entre entidades territoriales tienden a mantenerse en el tiempo: - El indicador de Bogotá es superior en un 18% al de Chocó (0.817 y 0.680 respectivamente); - solo tres entidades territoriales (Bogotá, Atlántico y Santander), mantienen un IDH superior al promedio nacional durante la década 1990 – 2001; y - Antioquia y Valle ascienden en su posición relativa. Por otra parte, el último reporte del Reporte de Competitividad Global presentado en el Foro Económico Mundial, realizado en febrero de 2003, muestra un ascenso en la posición de Colombia entre el 2001 y el 2002, pasando de la posición 65 a la 56, entre 80 países evaluados. Si bien se evidencia un importante progreso en los indicadores de ambiente macroeconómico, instituciones públicas y tecnología, es importante destacar que el 69% de los países superan hoy a Colombia, un porcentaje apenas dos puntos porcentuales inferior al observado hace casi 10 años. Además, el puesto 56 es inferior al que le corresponde según el ranking de PIB per cápita (54). Si se compara este resultado con los países latinoamericanos, Colombia está casi en la mitad. Supera a Argentina, Venezuela, Ecuador y Bolivia. Pero Chile, Uruguay, Costa Rica, México, Brasil, Perú y República Dominicana tienen una mejor posición competitiva. Por ende, los avances logrados están muy lejos de ser suficientes para alcanzar una senda importante de crecimiento económico y desarrollo social.

¹⁰ Según el World Competitiveness Yearbook 2002. Overall Productivity. Publicado por el International Institute for Management Development. IMD, entre 1996 y el 2001 Colombia, junto con Venezuela, Argentina y Tailandia presentaron los peores desempeños.

¹¹ Departamento Nacional de Planeación, 2002.

¹² La Profesora Rosa Villegas (2003) argumenta en referencia a las relaciones de la Universidad con la Cultura, que el desequilibrio en el acceso a los bienes culturales sigue siendo evidente en Colombia y en América Latina y que la situación sólo podrá cambiar en la medida en que toda la población pueda acceder a la información, al conocimiento avanzado y a un mercado laboral tecnológica y organizacionalmente cambiante. Señala que la Universidad debe asumir la responsabilidad que le corresponde en consonancia con las políticas culturales internas que fortalecen proyectos institucionales y con las políticas externas que intentan fomentar la producción, la investigación y la intervención social. Además, la profesora Villegas, sugiere que la cultura se puede concebir como objeto de discusión y debate académico, como espacio de encuentro y socialización de problemas, como construcción de un tejido social y resignificación simbólica o como un derecho de personas que comparten derechos sociales y económicos. Explora, seguidamente, lo que, en su opinión, parecen ser los distintos “componentes” del término cultura: *productor de cultura* (alguien la hace), *política cultural* (prácticas y procedimientos), *agentes culturales* (artistas, fundaciones), *sector cultural* (objetivos y programas), *espacios culturales* (teatros, festivales) y *relaciones cultura y política* (cambios en convivencia social). Componentes que tienen una importante implicación a la hora de definir una política cultural para la Universidad.

¹³ El estudio señala, en orden de importancia: la ineficiencia empresarial, el comercio ilegal, el costo de oportunidad del desempleo, los días feriados no laborables, la pérdida de inversión pública, la corrupción, las exenciones tributarias, la evasión tributaria y los accidentes de tránsito. (Millán, 2003).

¹⁴ Respecto a las posibilidades de la Universidad del Valle, el Profesor Carlos Ortiz (2003) sugiere que esta podría incidir más en el desarrollo del país ampliando cobertura, mejorando substancialmente la calidad de sus programas de formación y generando capital humano altamente calificado y capacitado para generar empresa. Sugiere, finalmente, que la Universidad debiera apoyar la educación intermedia y tecnológica como alternativa a la formación profesional.

¹⁵ Este tema tiene la mayor importancia en la reflexión interna de la Universidad del Valle. De una parte, el Profesor Delfin Grueso (2003) aborda la pregunta sobre el compromiso de la universidad con una ética de lo público, precisando lo que para él constituye la misión de la universidad (reproducción de la ciencia y la tecnología, los estudios humanísticos, las discusiones interdisciplinarias, la investigación y la creación artística) desde el ethos propio de la Universidad y lo que hace que ese ethos se abra paso entre la inevitable tensión saber-poder (el tener claramente definidas su misión y su ética). Intenta luego delucidar las relaciones de la sociedad, como se dan y la forma como el ethos universitario las puede reconducir (defender, ilustrar y promover en el mundo social y político, valores intrínsecos de la cultura universitaria: autonomía de conciencia, problematización, primado de la verdad sobre la utilidad ética del conocimiento) y define el carácter público de la universidad pública y la justicia social y simbólica a que ella está obligada (Universidad pública: lugar de síntesis educativa, de procesos de socialización de nuevas generaciones, laboratorio de formas de convivencia civilizada y superación crítica de condiciones de separabilidad; justicia: social y simbólica que el campo de saber debe proveer a todas las partes de un todo social). Finalmente, el autor propone que se hable de moralidad y no de ética pública: actitudes y mínimos valo-

res compartidos que podrían sostener la convivencia en medio de la diversidad. Concluye, que es la Universidad la institución que mejor equipada está para contribuir a través del libre examen, la tolerancia y la tendencia a ceder ante las mejores razones propias del ethos universitario a esa moralidad.

De otra parte, el Profesor Angelo Papacchini (2003) hace una reflexión sobre los ejes que deberían orientar el trabajo y los aportes específicos de la Universidad en relación con la problemática de la guerra y la paz. Sugiere, primero, que la Universidad tiene un compromiso prioritario con la situación actual de violencia y guerra que vive el país y argumenta a favor de una postura responsable y comprometida, pero no directamente partidista, frente a los problemas del medio. Destaca luego, la importancia de una mirada integral sobre la violencia y el conflicto armado que incluya la dimensión ética y pone especial énfasis en el papel que le corresponde a la Universidad en el seno de una sociedad civil y en la posibilidad de que el espacio universitario se transforme en un taller de convivencia pacífica entre individuos y grupos con visiones de mundo e intereses distintos o encontrados.

¹⁶ Abordar seriamente el cambio social, pensando a largo plazo y en forma estratégica, es una tarea universitaria de primera necesidad para Colombia. La tarea es difícil por los cambios radicales que quiebran las tendencias conocidas en direcciones insospechadas; porque exige disponibilidad de datos confiables y rigor en su análisis, en un ambiente de relativa escasez de información fidedigna y reales expertos; porque se enfrenta a la ausencia de una teoría general del cambio social y a la crisis misma de la ciencia; porque depende de los marcos institucionales, de la interacción con los sistemas de planificación y por ende del comportamiento y la idiosincrasia de los tomadores de decisiones. No obstante, es una tarea indispensable e ineludible si el país pretende saber para donde va y desea proponer y alcanzar un futuro deseable. Para construir alternativas de cambio a esta crisis, la Universidad requiere comprender el comportamiento de los factores que influyen en la construcción colectiva de futuros en un país inestable, incierto y altamente conflictivo como es el nuestro. A tal fin es necesario profundizar en las características y fuerzas que alimentan el círculo vicioso de la crisis y los límites a los cuales se enfrenta esta dinámica social. Es menester cuestionar las interpretaciones de la realidad que está viviendo la nación, para contribuir a generar un nuevo proyecto de futuro. Igualmente es importante contribuir al desarrollo de las capacidades nacionales, la elevación del nivel de pensamiento y la transformación de algunos sesgos y actitudes culturales presentes en la toma de decisiones y la gestión del desarrollo que profundizan la crisis. Finalmente, es necesario valorar los conceptos, métodos e instrumentos de pensamiento estratégico y a largo plazo, para darle una orientación clara al país.

¹⁷ El Índice Departamental de Competitividad combina factores de fortaleza macroeconómica, internacionalización, infraestructura, gobierno, finanzas, ciencia y tecnología, medio ambiente y recursos humanos. Ofrece un buena medida de las principales condiciones para el desarrollo territorial que deberían poseer los departamentos para posicionarse exitosamente en el ámbito de la economía global, generando a la vez capacidades internas propias de desarrollo que le den sostenibilidad a su desempeño. En el Índice se comprueba una desigualdad estructural y crónica en los niveles de desarrollo entre departamentos. En el Bogotá, Valle y Antioquia mantienen los mayores niveles de competitividad: Santander, Caldas, Atlántico, Quindío, Cundinamarca y Risaralda figuran en un segundo grupo; mientras que Cauca, Magdalena, Sucre y Chocó "conservan" los últimos lugares. Sin

embargo, esta optimista visión sobre la posición competitiva del Valle del Cauca no es compartida por muchos analistas, quienes consideran que ésta no es sostenible ni refleja la verdadera situación del departamento si se consideraran otros índices o se incluyeran temas relativas a sus consecuencias sociales y ambientales. Ver al respecto el documento de la Secretaría de Planeación Departamental "Construyendo Futuro y Sociedad. Un Nuevo Modelo de Desarrollo, La Apuesta del Valle del Cauca, 2003. Ver "Ranking Departamental de Competitividad" CEPAL Colombia, Bogotá 2001.

¹⁸ Gobernación del Valle del Cauca (2003), Plan Maestro de Desarrollo Regional Integral Prospectivo y Sostenible al 2015, Cali. Es de destacar que estando el documento final del Plan Maestro a punto de publicarse se ha considerado prudente no repetir en extenso el diagnóstico de las principales tendencias del Departamento y los árboles de problemas que se han identificado a nivel temático y territorial.

¹⁹ Colombia, Gobernación del Valle del Cauca: La apuesta del Valle del Cauca. Construir un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El gran pacto social. Cali: Secretaría de Planeación del Valle del Cauca, 2003.

²⁰ Salmi (2001) invita a imaginar una amplia variedad de configuraciones organizacionales. Hoy en día, existen por ejemplo universidades sin edificios o aulas, inclusive sin biblioteca; universidades a diez mil kilómetros de distancia de sus estudiantes, sin departamentos académicos, sin exigencia de cursos, grados o títulos, abiertas las 24 horas del día, siete días a la semana, 365 días al año, que otorgan el grado de Bachiller en Estudios Individualizados o Estudios Interdisciplinarios, con un catálogo de más de 4000 materias diferentes; o universidades dispuestas a reembolsar los gastos a sus estudiantes si no encuentran un trabajo adecuado dentro de seis meses después de su graduación. Actualmente operan sistemas de educación superior en los cuales las instituciones no son clasificadas por la calidad de sus profesores, sino por la intensidad de sus conexiones electrónicas y de Internet; existen países cuyo mayor número de divisas proviene de la exportación de servicios de educación superior y países socialistas que cobran pagos de matrícula según las tarifas de un mercado común para recuperar el costo completo de la educación superior. Esta transformación mundial no es una cosa a advenir en el futuro ni algo de ciencia ficción. Es una realidad operante que comienza a darse con fuerza también en América Latina.

²¹ América Latina solo contribuye en un 3% a las publicaciones científicas internacionales acreditadas. La comunidad científica latinoamericana está conformada por cerca de 100 mil personas, de las cuales el 80% se concentran en unas pocas universidades, casi siempre de nivel nacional (Arocena y Sutz, 2001; citados por Osorio, 2002). Ver también Gutiérrez (2001).

²² Desde luego otras serían las preguntas formuladas desde una visión crítica. En un reciente volumen editado por CLACSO, Marcela Mollis y colaboradores (2003) se refieren a las reformas promovidas por el poder financiero como el "rediseño capitalista de las universidades" y ofrecen un panorama amplio del estado del cambio institucional de la educación superior en América Latina. Por su parte, Ordóñez (2003) y colaboradores se preguntan por el rol de la universidad en el siglo XXI y tratan de identificar espacios para innovar en un sentido diferente a la mera concepción empresarial de la educación superior.

²³ La profesora Gloria Castrillón (2003) propone diversos factores que, en su opinión, se constituyen en elementos básicos para una reflexión sobre las perspectivas de la educación superior en Colombia. Tales factores tienen que ver con el concepto de universidad que se desee manejar y con el papel que ésta juega en el colectivo social. En este

sentido, la autora sugiere que desde sus comienzos, la Universidad siempre se había fijado, quizás sin proponérselo, una misión (facilitar encuentros entre maestros y alumnos alrededor de un objeto de conocimiento) la cual, con el tiempo, ha sufrido importantes transformaciones: formar, desplazar las fronteras del conocimiento, difundir la cultura, proyectarse a la sociedad. La autora hace las anteriores reflexiones después de coincidir con otra reflexión hecha por Philippe Quéau en 1997, en torno a lo que ella misma llama *la universidad de lo universal*. Según Quéau, esa *universidad de lo universal* se manifestaría en tres formas: como una *universidad catalizadora* en donde se favorecería el pensamiento formal, sistémico, transdisciplinario, plural y global y en donde se enfatizarían procesos de autoaprendizaje; como una *universidad conectada* al mundo por medios tecnológicos, preservando su identidad cultural; y, como una *universidad cooperativa*, abierta a las experiencias de pensamiento colectivo, definiendo y promoviendo una cultura universal.

²⁴ El Profesor Edgar Varela (2003) reflexiona sobre las consecuencias de la modernización del Estado en las políticas educativas. Hace, primero, un breve balance retrospectivo de las políticas educativas implementadas durante los últimos cincuenta años, incluida, desde luego la *autonomía* universitaria en la Constitución de 1991 y la expedición de la Ley 30 de 1992 a través de la cual se hace una reforma substancial de la educación superior. Seguidamente, el autor hace referencia a lo que, en su opinión, ha sido la política de Estado implícita, generada, en parte, por la tendencia de algunas instituciones de educación superior a la mercantilización y a la privatización, debido a la escasa inspección y vigilancia del mismo Estado. Sugiere, además, que el Estado colombiano ha dejado en manos del sector privado la solución a los problemas de expansión y modernización de la educación superior, proponiendo la implementación de políticas de financiación a la demanda y exigiéndole a las universidades públicas más eficiencia en la utilización de los recursos.

²⁵ El Profesor Renán Silva (2003) señala que la universidad colombiana se parece mucho a la sociedad que la alberga pero que se constituye, por así decirlo, en “esperanza e ilusión” para la recuperación nacional en la medida en que es capaz de incorporar las transformaciones y exigencias de una sociedad del conocimiento y se atreve a asumir el reto de mostrar un rostro diferente, preocupándose por asuntos vitales para su propia supervivencia (ie, la calidad académica, la eficacia, la productividad y la autonomía). Reconoce, igualmente, que la universidad colombiana debe enfrentar esos retos en el marco de una situación económica contradictoriamente desmejorada y sometida a un proyecto de reforma de baja articulación e intensidad, discontinuo, de lenta asimilación y desigual desarrollo. Sugiere el autor, en referencia a la Universidad del Valle, que ésta se encuentra globalmente en una posición desventajosa y frágil con respecto a otras universidades públicas del país y a la política educativa nacional vigente. Propone, además, que esa posición de fragilidad se acentúa en la medida en que la Universidad decide aceptar el reto de ser más compleja, asumir más y diferentes tareas en lo académico y en lo investigativo, de mejor calidad y más comprometida con la defensa y el fortalecimiento de la universidad como un servicio público. Así las cosas, cierra su reflexión, sugiriendo que la universidad tiene, hoy en día, la obligación de *legitimarse* ante la sociedad por la calidad de sus logros, por el trabajo dedicado, la coherencia de sus metas y la capacidad para organizar diálogos racionales.

²⁶ Se trata de los siguiente hitos: Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior, ICFES 2001, Congreso Educación Superior, Desafío Global, Universidad de los Andes, junio 2001,

Congreso Nacional de Educación Superior, Pereira-Armenia, octubre 2001, El Futuro de la Educación Superior en Colombia, ASCUN, febrero 2002.

²⁷ La distribución de los recursos ha sido inercial, es decir, se tomó como base la distribución de aportes a las universidades hecha en 1992 y desde entonces se ha mantenido en pesos constantes para cada entidad. Esto implica que las universidades que en el 92 tenían aportes relativamente grandes continúan con ellos, así como las que tenían menores aportes siguen igual. De las universidades estatales, 17 son de orden territorial y 14 de orden nacional. La financiación de las primeras corresponde en principio tanto a la Nación como a la entidad territorial (departamento, municipio, distrito), pero el aporte de los respectivos departamentos a sus universidades no llega a un promedio del 15% del presupuesto, y con un alto grado de rezago. Esto significa que los departamentos adeudan a la fecha más de 140.000 millones de pesos al sistema. El aporte de las instituciones públicas al país es relevante. Contribuye con 16.400 de los 34.600 nuevos cupos generados en 2003, tiene el 42% de los grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS, así como el 35% de los proyectos financiados por esta entidad; además tiene 40 de los 186 programas acreditados de alta calidad en el país, cifra que excluye a la Universidad Nacional, que ha desarrollado su propio sistema de acreditación. Ver: El financiamiento de la Universidad pública, Javier Botero, Viceministro de Educación Superior, Portafolio, 2 de octubre de 2003.

²⁸ Ver la presentación “Direccionamiento Estratégico” Viceministerio de Educación Superior, 25 de Agosto 2003, Subdirección de Aseguramiento de la Calidad

²⁹ Tomado de: Ministerio de Educación Nacional. La Revolución Educativa Plan Sectorial. 2002-2006, Enero de 2003.

³⁰ Tomado de: Ministerio de Educación Nacional. La Revolución Educativa Plan Sectorial. 2002-2006, Enero de 2003.

³¹ El Profesor Carlos Osorio (2003) hace un análisis de las políticas públicas de ciencia y tecnología en el contexto internacional, nacional y regional. Empieza por señalar que, en el ámbito internacional, éstas suelen enmarcarse en tres categorías: políticas de promoción, de orientación y de control del cambio científico y tecnológico. El supuesto básico de todas ellas, al menos en los países industrializados, es que en la medida en que se genera más conocimiento científico, se genera más tecnología, más riqueza y más bienestar social. Sugiere el autor que ese supuesto, en realidad, no ha funcionado y que, para que lo haga, se requerirían tres principios que pueden y deben reorientar la agenda global de ciencia y tecnología: el principio de coexistencia, el de codesarrollo y el de codeterminación. En el ámbito latinoamericano, las políticas de ciencia y tecnología han estado enmarcadas en cuatro posturas diferenciadas: la científica tradicional (apoyo a la investigación básica), la sistémica de innovación (vinculada al sector productivo), la de la sociedad de la información (Internet y disponibilidad universal del conocimiento) y la de fortalecimiento en ciencia y tecnología (I+D, capacitación científica y técnica, difusión y aplicación de la ciencia). En Colombia, por otra parte y durante los últimos diez años, las políticas de ciencia y tecnología han estado estrechamente relacionadas con el fortalecimiento de la capacidad de investigación, con su vinculación al desarrollo económico y social y con la recuperación del habitat y el medio ambiente.

³² Las posibles causas de este fenómeno fueron: - *La tasa de desempleo*, dado que si el individuo está desempleado entonces tiene la oportunidad de estudiar, y aumenta la demanda; - *El Ingreso familiar*, dado que si el ingreso de la familia es bajo, entonces es más difícil pagar los

estudios de un familiar, y la demanda baja, - *Las expectativas* ., dado que si existe la posibilidad de estudios de educación superior a bajo costo, entonces en condiciones de alta tasa de desempleo puede aumentarse la demanda: el costo de la educación del desempleado puede ser cubierto por una familia de bajos ingresos.

³³ El profesor Jaime Escobar (2003) elabora un perfil de los estudiantes de la Universidad del Valle con base en variables tales como el estrato socioeconómico, los niveles de ingreso, instituciones de procedencia y sexo y tomando como muestra las cohortes de 1994 y 1999. Nuestros estudiantes, según el estudio, provienen de colegios clasificados como de rendimiento bajo, medio o alto, suelen ubicarse en estratos socioeconómicos 2 y 3, son económicamente dependientes de familias en donde el jefe de hogar es uno de los padres de profesión obrero calificado, trabajador independiente, empleado asalariado o profesional independiente, con ingresos bajos o medios bajos (3 a 4 salarios mínimos legales vigentes) y nivel de escolaridad superior a la secundaria. El trabajo describe de una manera detallada las características socioeconómicas de los estudiantes de la Universidad por planes de estudio y facultades, no sólo de los estudiantes sino el origen de los mismos, la información utilizada es muy completa y demuestra como las condiciones de los hogares influyen en el acceso a la Universidad y como la misma es un instrumento importante de movilidad social. De acuerdo al autor los estudiantes de la Universidad son de estratos dos y tres principalmente, pero se presenta una distribución desigual por facultades y planes de estudio.

³⁴ Raffo Leonardo, Comportamiento del mercado regional educación superior (1994-2000). Oficina de Planeación, Universidad del Valle, Cali. Documento de trabajo, Versión preliminar,

³⁵ Ver el documento "Elementos para definir el problema central de la educación superior en el Valle del Cauca", documento de trabajo sin publicar, Secretaría de Planeación Departamental, Cali

³⁶ Al respecto es de anotar que el artículo del Profesor Fernando Urrea (2003) presenta las tendencias de la matrícula en la Universidad del Valle, por género, edad, grupo social y grupo racial en la década del 90 y a partir de su análisis, propone la definición de una política de expansión que incorpore "criterios de equidad social con acción afirmativa". Las cifras que ofrece muestran que la matrícula de la Universidad se concentra en las clases medias bajas y medias medias y no en las altas y medias altas como se suele suponer. El autor plantea que para lograr mayor nivel de equidad social que integre a grupos históricamente excluidos de la educación superior pública, no es suficiente que las personas culminen sus estudios secundarios y se flexibilicen los criterios de admisión. Se requiere que ellos valoren un proyecto de vida relacionado con una mayor escolaridad que les ofrezca capital cultural y conocimiento. Para que esto se logre, propone que se favorezca una política de acción afirmativa dirigida a adolescentes, mujeres y hombres de hogares afrocolombianos, de clases bajas y medias bajas de Cali y la región, que les permita alcanzar las condiciones mínimas de aceptabilidad para ingresar a la Universidad. Propone, adicionalmente, extender la acción de la Universidad más allá de sus claustros, brindándole a estudiantes de colegios de secundaria de estratos 1 y 2, programas tutoriales que les habilite para ingresar a la universidad bajo condiciones especiales.

³⁷ Resulta imposible en el presente texto hacer una síntesis de la rica historia de la Universidad del Valle o un relato pormenorizado de la crisis de 1998-1999. Al efecto, dentro de los artículos de reflexión encargados por la Rectoría, existen dos visiones importantes al respecto. Por una parte, el Profesor Luis Aurelio Ordóñez (2003) ofrece, en su artículo, lo que él

llama un "itinerario institucional" de la Universidad desde la perspectiva de la investigación y de la formación integral, en la cual establece diferentes períodos de referencia histórica. La Universidad del Valle pasó de ser en menos de veinte años, desde su fundación en 1945, una universidad industrial vinculada estrechamente al tejido agrícola (agricultura tropical) e industrial (química, mecánica, electricidad) de la región y caracterizada ya por su compromiso con la investigación y con la "preparación humana para la actividad económica y cultural," a una universidad dinámica y modernizadora, dedicada a la investigación básica y aplicada y a la formación de médicos, ingenieros, arquitectos, economistas, humanistas y educadores (1965). Después de la crisis de finales de la década del 70, generada por los conflictos universitarios de 1971, la universidad, de acuerdo con el autor, mantuvo y consolidó su perfil de universidad moderna, sintonizada con los desarrollos académicos de otras áreas del conocimiento y con la creciente demanda de acceso a la educación superior en el nivel regional.

De otra parte, el Profesor Jorge Hernández (2003) analiza, en su artículo, la forma como la Universidad del Valle se vio repentinamente envuelta en una grave crisis institucional (1998) generada, según su hipótesis, por una forma de gestión cuya idea de universidad tenía marcadas tendencias generacionales: intentar proyectarse hacia el futuro quedándose anclado en el pasado. Argumenta el autor que fueron factores internos los que más contribuyeron a la crisis: el modo de gestión que se impuso, un concepto de autonomía universitaria mal entendido y, por ende, mal aplicado y la utilización de procedimientos de cooptación por parte de la dirección universitaria, tanto con profesores como con estudiantes y trabajadores. Dos grandes lecciones, sugiere el autor, le dejó la crisis a la Universidad: la primera, se refiere a que *la Universidad ya no es lo que fue*. El Estado ha cedido, al mercado, algunas de sus funciones, dada la escasez de recursos y el costo elevado de algunos servicios que presta y llama a la universidad a que sea flexible con los retos que imponen las nuevas demandas del entorno. La segunda, plantea que hay que *redefinir el lugar de la Universidad en la sociedad*, teniendo en cuenta el ámbito regional, compitiendo con calidad, estableciendo prioridades en el desempeño de sus funciones y ejerciendo la autonomía con responsabilidad, para consolidarse como una universidad de investigación.

³⁸ En la Convocatoria Nacional para grupos de investigación de Colciencias en el año 2000 el resultado fue el siguiente: 1. Universidad Nacional con 97 grupos, 2. Universidad de Antioquia, 86 y 3. Universidad del Valle, 49. 4. Universidad de los Andes, 37. En dicha convocatoria fueron catalogados dentro de la Universidad del Valle 8 grupos de categoría A; 12 grupos B; 28 grupos C; y 14 grupos D. 8 grupos no fueron escalafonados. En la última convocatoria de Colciencias (2003) se presentaron 98 grupos de la Universidad del Valle, y fueron reconocidos 49, equivalentes al 50%. En esta clasificación las Facultades quedaron así en número de grupos: 1. Ingenierías, 14. 2. Ciencias, 10; 3. Salud, 7; 4. Ciencias sociales y económicas, 6, 5. Instituto de Psicología y Humanidades, 4. 7. Ciencias de la Administración. 8 y 9 Artes Integradas e Instituto de Educación y Pedagogía. Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones, 2003.

³⁹ En el Departamento del Valle del Cauca la Universidad del Valle es miembro del Comité Departamental de Ciencia y Tecnología, de Planeta Valle y la Agenda Prospectiva Regional para el Valle del Cauca en siete sectores estratégicos. Se ha participado en el Plan de Desarrollo del Departamento y en el Plan Maestro del Valle del Cauca hacia el año 2015; en la estructuración del Foro Región del Conocimiento: "Ciudades del Conocimiento" y en la integración

con universidades de la región del Chocó Biogeográfico. A nivel institucional se ha colaborado con el ICFES en el Proyecto Diploma Educativa; con COLCIENCIAS en diferentes convocatorias, y la Cátedra Ciencia Tecnología y Sociedad. Con las Universidades de la Región se ha actuado como Coordinador de Investigación de CIDECSO y promotor de la Red Universitaria de Alta Velocidad (RUAV). Con el Sector Productivo se coopera en la articulación del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica y el Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y de Calidad 2000 – 2010, con entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Departamento Nacional de Planeación, el SENA y COLCIENCIAS. Igualmente se ha contribuido a la articulación Universidad – Empresa, el apoyo a los Centros de Desarrollo Tecnológico y las Incubadoras de empresas, y diversos aspectos ligados a la formación de Recursos Humanos. Fuente: “La investigación en la Universidad del Valle”, Vicerrectoría de Investigaciones, septiembre, 2003.

⁴⁰ El ex Vicerrector Francisco Parra (2003) hace un análisis de la situación financiera de la Universidad, intentando primero, describir el entorno económico previo a la crisis que la institución debió atravesar a partir del segundo semestre de 1998, identificando luego las estrategias que se utilizaron para brindarle solución a los problemas que ésta generó y describiendo, finalmente, la situación financiera actual. El autor sugiere que aunque la Universidad siempre ha tenido una deuda pública que se utiliza como procedimiento de financiación para cubrir la diferencia entre ingresos y gastos, hubo un momento en el que los costos financieros de esa deuda rebasaron las posibilidades que la misma institución tenía para mantenerse al día con sus acreedores. En la actualidad, sin embargo, medidas tales como la creación de un fondo pensional, la refinanciación de los intereses de la deuda a través del acuerdo general de pagos, el convenio de desempeño suscrito con el sistema financiero, el ajuste en la planta de cargos para reducir considerablemente los gastos por servicios personales y la decisión de orientar la inversión, con recursos de estampilla, a apoyar la docencia y a mejorar substancialmente la infraestructura física de la Universidad, son muestra del esfuerzo y compromiso de la institución por lograr su recuperación.

⁴¹ Si bien la forma como el gobierno nacional transfería los recursos para el pago de pensiones originó un endeudamiento progresivo para financiar las fluctuaciones en los saldos de tesorería frente al ciclo de los ingresos, la Universidad del Valle no sufrió merma en los aportes gubernamentales. Por el contrario, a partir de la entrada en vigencia de la estampilla de timbre pro Universidad del Valle, los recursos disponibles se incrementaron durante los primeros años de la década de los noventa. Ahora bien, en junio de 1998 la deuda pública de la universidad, una parte garantizada con recursos ordinarios y otra con recursos provenientes del recaudo de la estampilla prouniversidad, llegó a montos significativos que la hacían impagable a la luz de los compromisos registrados en los pagarés y de las disponibilidades financieras de la institución. Ante ésta situación, algunos bancos procedieron unilateralmente a pagarse los créditos otorgados, cargando sus acreencias a las cuentas bancarias de la universidad, otros embargaron bonos de valor constante y cuentas bancarias de la institución y unos más exigieron cumplimiento de garantías, haciendo que los aportes para funcionamiento provenientes de la nación fueran consignados a ellos por parte del Ministerio de Educación como abono a las obligaciones crediticias de la universidad. Como resultado de lo anterior, la universidad quedó

con un precario flujo de caja que no le permitió atender en toda su magnitud las obligaciones laborales y de funcionamiento en el segundo semestre, desembocando en una de las situaciones más delicadas en la historia de la Universidad. Ver el artículo de Jorge Hernández titulado “*Lecciones de la crisis de Univalle*”, marzo de 2002, sobre la base de algunos documentos publicados en *Puntos de vista sobre la crisis de la Universidad del Valle*, CIDSE, marzo de 2000.

⁴² Artículo 84 de La Ley 812 del Plan de Desarrollo: Recursos a las Universidades Públicas. Se mantendrán los aportes totales de la Nación al conjunto de Universidades Estatales de acuerdo con los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992. A partir de la vigencia de la presente Ley, se concertará y acordará con los Rectores de las Universidades Públicas, nacionales y Territoriales los criterios y el procedimiento de una redistribución, basada en indicadores de gestión, de un porcentaje del total de las transferencias. Dicho porcentaje no podrá exceder el 12%. El porcentaje restante se distribuirá conservando el esquema vigente.

Parágrafo. El Gobierno Nacional asignará por medio del ICETEX cada año 100 créditos para estudios profesionales y 15 para estudios de postgrados a estudiantes procedentes de cada uno de los nuevos departamentos que conforman las antiguas comisarias, comunidades negras del pacífico y la costa nariñense y caucana. Para la asignación de los créditos referidos a los estudiantes de educación superior se tendrá en cuenta el orden de las pruebas de Estado.

Para efectos del cumplimiento y garantías que se requerirán para la asignación del crédito, las entes territoriales regionales servirán de garantes.

⁴³ Las fortalezas (F) son fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de sus objetivos. Las restricciones o debilidades (D) constituyen las limitaciones y fuerzas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. Las Amenazas (A) y oportunidades (O) son

factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la empresa y pueden representar situaciones desfavorables (peligros) o favorables (beneficios) para la organización. El análisis de la combinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades es conocido como el método DOFA o FODA.

⁴⁴ La cultura organizacional es el conjunto de ideas, creaciones, creencias, costumbres, hábitos, aptitudes, valores, símbolos y mitos que caracterizan una organización, resultantes de una experiencia colectiva. La cultura constituye la fuente de inspiración de valores y fuerzas básicas de la organización, mantiene su sentido de identidad y transmite a las futuras generaciones las creencias centrales que la animan. La cultura organizacional rige en última instancia el comportamiento de las personas en una organización e influye de manera decisiva en la eficacia de la misma para alcanzar los retos que afronta tanto en su interior como en su relación con el entorno. Como restricción, impide a la organización emprender iniciativas que la aparten en forma inesperada y riesgosa de su condición actual.

⁴⁵ Bricall, J.M., *La Universitat: Renovació i Tradició*, Universidad Politècnica de Catalunya, octubre 1997.

⁴⁶ La crisis de 1998 aceleró el proceso de jubilación. Entre 1998 y diciembre del 2001 se han retirado de la Universidad del Valle 421 personas nombradas, de las cuales 278 solicitaron pensión de jubilación. De otra parte, a corte de abril del 2001, la universidad registra 1457 jubilados, de los cuales 551 son docentes, 668 trabajadores oficiales y 238 empleados públicos. Como se puede apreciar, a tal fecha el número de jubilados supera ya el número de servidores públicos no docentes (1035) y en número de docentes vinculados a

la universidad (720 docentes, tiempo equivalente de 670). Es evidente que la universidad atraviesa por un proceso de cambio generacional, con sus consecuentes efectos en la calidad y composición de la comunidad académica. Ver el documento "Caracterización del talento humano de la Universidad del Valle", de Consuelo de Urbina y Alvaro Tadeo Merino, contribución a la Comisión de Gobernabilidad, participación e instituciones de conocimiento, diciembre, 2001.

⁴⁷ La proporción de profesores por rango de edad es la siguiente: -35 años, 9%; entre 35-45 años, 31%. Entre 45-49, 26%, entre 50-54% 24%; 55-59, 6%, 4% mayores de 60. En total el 60% de los profesores está por encima de 45 años, y el 10% de los profesores es mayor de 55 años. La situación objetiva es muy preocupante

⁴⁸ Los escenarios no sustituyen al análisis DOFA, sino que lo complementan. Los escenarios también se pueden utilizar para evaluar alternativas de corto plazo. Los escenarios conllevan un modo de pensar y vivir, son más que una metodología ocasional o puntual. La idea central es prepararse para integrar el sistema interno y el sistema externo de la organización, comprender su permanente movimiento y cambio, y preparar diferentes respuestas según la contingencia.

⁴⁹ Ver esencialmente el número especial sobre la metodología de la revista *Technological Forecasting and social change*, Volumen 65 (1), 2000; editado por Michel Godet y Fabrice Roubelat.

⁵⁰ Los escenarios no se comprenden sino a la luz de los actores que los desarrollan. El análisis de actores pretende fundamentalmente identificar los puntos de convergencia y divergencia, cooperación y conflicto, que tienen todos aquellos grupos con poder de incidir en la institución. En ese sentido es importante identificar y caracterizar tanto a los actores internos como a los externos que toman decisiones acerca del alma mater. Sin embargo, en el breve espacio del cual se dispone no es posible caracterizar en detalle sus intereses y necesidades, elementos que constituyen el fundamento de sus proyectos actuales y futuros. Además, es preciso que los propios actores sociales participen directamente en el ejercicio y decanten sus motivaciones y estrategias. Por estas razones, se espera que tal análisis de actores surja en profundidad durante la discusión del presente documento, que puede servir de plataforma para la discusión colectiva.

⁵¹ Las características de una institución en una determinada época de su historia, se pueden representar en un conjunto de imágenes de los atributos correspondientes a dichas características. Estas imágenes conforman una especie de modelo mental que representa a la institución y puede ser expresada en forma de frases afirmativas que permiten expresar de manera fácil y rápida ese conjunto de atributos a públicos internos y externos a la institución.

Explicitar un escenario futuro deseado, que signifique rupturas o adecuaciones con la situación actual –escenario tendencial-, implica cambios en las mencionadas imágenes mentales

⁵² Entendidas estas como centros donde no solo se almacena información sino donde aquellos que proporcionan y utilizan información pueden interactuar.

⁵³ Los Profesores Fabio Vidal e Iván Ramos (2003), en su momento Vicerrector Académico de la Universidad del Valle, reflexionan sobre la situación actual y perspectivas de las relaciones de la entidad con el sector productivo, como estrategia de contribución y

apoyo sostenido al desarrollo económico y social. En este sentido, proponen que aparte de brindar formación profesional, la Universidad hace transferencia de conocimiento y tecnología a través de estrategias jerarquizadas que le permiten poner a disposición del sector productivo: Servicios tecnológicos especializados de laboratorios y de asesoría y consultoría; - Iniciativas de innovación y desarrollo tecnológico-científico (Centros de I+D, Parques Tecnológicos e Industriales). Para lograr que estas estrategias funcionen, sugieren los autores, se hace necesario superar las estructuras tradicionales y las creencias arraigadas, respecto al trabajo universitario y empresarial. Es preciso también, contar con empresarios innovadores y con docentes-investigadores decididos a confrontar el riesgo de validar socialmente lo que se investiga. Se requiere, además del apoyo de un Estado que no tenga temor de invertir en proyectos cuyos resultados inmediatos no siempre son evidentes. Finalmente los profesores plantean que la vinculación con el sector productivo exige de la Universidad una estructura propia para la gestión de proyectos tecnológicos, diferente a las estructuras académicas existentes.

⁵⁴ La Doctora Magdalena Urhán (2003), Vicerrectora de Investigaciones, formula, primero, los conceptos generales (región, globalización y desarrollo endógeno) que, en su opinión, se deberían tener en cuenta para el análisis del suroccidente colombiano como referente obligado de atención presente y futura de la Universidad del Valle. Propone, luego, dos escenarios, uno de carácter cualitativo que permite definir el territorio de acuerdo con criterios político-administrativos y otro, de orden cuantitativo, con dos visiones: una, de recomposición del territorio según sus estructuras económicas y otra, de identificación de características y potencialidades del sistema productivo. La autora propone que el Plan de Desarrollo de la Universidad incorpore al menos cuatro "conceptos claves de dimensión estratégica" (megadiversidad, desarrollo sostenible, pobreza, diversidad étnica y cultural) enmarcados en tres ejes estratégicos (Pacífico colombiano, seguridad alimentaria y red de ciudades) para contribuir en forma directa a la construcción regional.

⁵⁵ Un buen ejemplo de las nuevas posibilidades de relación de la Universidad con el entorno se da en el campo del medio ambiente. El Profesor Edgar Quiroga y sus colaboradores (2003) proponen que para abordar el sistema ambiental de la Universidad se requiere interdisciplinariedad, pensamiento complejo y contextualización. Sólo de esta manera, sugieren, se pueden generar elementos de política y percepción pública, métodos y procedimientos específicos, desarrollo tecnológico y productos directos de docencia, investigación y extensión. Los autores reflexionan brevemente sobre la relación entre ambiente, salud, educación, desarrollo, economía e intentan, finalmente, hacer una sucinta relación de las principales lecciones aprendidas por CINARA en formación de actores del desarrollo y en particular, la de aquellos que se han involucrado en proyectos de transferencia de tecnología y de aprendizaje.

⁵⁶ Los Profesores Gerardo Mota y Pablo Manyoma (2003) eferencia a la estrategia de modernización de la Universidad puesta en marcha con el propósito de racionalizar la planta de cargos y de paso, hacer una mejor utilización de los recursos del Estado. La ponencia empieza por hacer una rápida discusión de la metodología empleada en el estudio, describe seguidamente una propuesta global de enfoque de la gestión organizativa y administrativa en la

Universidad, describe luego los principales procesos que solían caracterizar la gestión institucional, señalando las oportunidades de mejoramiento y haciendo, de paso, recomendaciones para el ajuste, la reforma o el cambio. Concluyen la ponencia con un conjunto de recomendaciones que, en su opinión, se “resumen en un esfuerzo de modernización institucional que exige el desarrollo de una nueva cultura en la organización, la implementación de un sistema de información sólido, amplio en cobertura, flexible, e integrado y una organización fuerte en la administración central y en las unidades académicas” con programas de calidad total y aseguramiento de la misma, cultura de calidad y de planeación, pensamiento y trabajo por proyectos y control a la gestión.

⁵⁷ A nivel colombiano y latinoamericano, desde su propio origen se han enfrentado fuertes controversias acerca de los principios que deben regir el gobierno universitario, los estamentos que lo conforman y controlan, así como los modelos de universidad que se prefieren, de acuerdo con las diferentes convicciones políticas y religiosas. La experiencia de la Universidad del Valle en esta materia varía en diferentes etapas. Hay un modelo de gobierno antes de los sucesos de 1971. Otra etapa surge entre este momento y la ley 80 de 1980 que instituye los Consejos Superiores. Luego este modelo es cambiado por la ley 30 de 1992, que rige actualmente.

⁵⁸ La autonomía, en el contexto anterior, debe desarraigarse de su concepto institucional abstracto para que sea llevado al plano individual, pues será la suma de las prácticas de individuos autónomos las que construirán la autonomía institucional. Deben en-

tenderse como individuos autónomos aquellas personas que tengan un pensamiento crítico pero proactivo, con la altura moral suficiente para autoreconocerse y buscar la autorealización; con una visión postconvencional de la justicia, que les permita juzgar más allá de sus intereses personales y de los estamentarios, en una perspectiva universal. En este sentido, la autonomía precede a la democracia, puesto que para desarrollar procesos democráticos auténticos es necesario que quienes se involucren en ellos sean personas verdaderamente autónomas. El ejercicio de la autonomía y la democracia en la universidad depende de muchos aspectos. En la docencia tiene que ver con la capacidad de diseñar y adoptar nuevos modelos educativos, utilizando paradigmas pedagógicos de enseñanza-aprendizaje que desplieguen estrategias de autoaprendizaje y autoformación, que genere en los estudiantes el afán por profundizar en el conocimiento, y amplíen la visión de los docentes, permitiendo que el aprendizaje se dé de manera interactiva y democrática. En la Investigación y proyección social, depende de la capacidad de identificar las prioridades de desarrollo del conocimiento en función de las demandas efectivas de la sociedad. El conocimiento debe ser contextualizado en la problemática regional y/o nacional con el fin de motivar en el estudiante el contraste del conocimiento con su realidad, para que haga una aprehensión crítica del mismo. El corporativismo estamentario se puede superar en la medida en que se abran espacios de diálogo permanentes, que sean aceptados y entendidos por toda la comunidad universitaria, como un medio por el cual se identifican fines comunes.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Puertas, Jaime (2001) Ciudades del conocimiento. Brasil y Colombia en la construcción endógena del futuro, Confecámaras – Creset, Bogotá.
- Albornoz, O. (1997) Introducción. En: La educación superior en el siglo XXI, Visión de América Latina y el Caribe, CRESALC-UNESCO, Caracas.
- Alburquerque, Francisco (1997) Fomento productivo municipal y gestión del desarrollo económico local, ILPES, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, Santiago de Chile.
- Alesina, Alberto (2001) Reformas institucionales en Colombia, Fedesarrollo – Alfaomega, Bogotá.
- Alvarez Gardeazábal, Gustavo (2001) Se llamaba el país vallecaucano, Tulúa.
- Angulo Galvis, Carlos & Toro, José Rafael (2001) La universidad "académicamente abierta" para la actual sociedad del conocimiento. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional", Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.
- Angulo, Alejandro, S.J.; Masini, Eleonora; Conversi, Paolo; Medina Vásquez, Javier – a cura di- (2000) ,Verso una società multiculturale. Possibili scenari in Italia e Colombia, Pontificia Università Gregoriana, Unesco, CIDS, Roma.
- Appadurai, Arjun (1990) "Disjuncture and difference in the global cultural economy", in Theory, culture and society, Vol. 7, 1-14. In: Global culture. Nationalism, globalization and modernity. A theory, culture & society special issue, edited by Mike Featherstone, Sage Publications, London.
- Arizpe, Lourdes - Edited by- (1996) The cultural dimensions of global change. An anthropological approach. UNESCO Publishing, Paris.
- Arocena, R. & Sutz J. (2001) La transformación de la universidad latinoamericana mirada desde una perspectiva CTS. En: López Cerezo y Sánchez Ron (eds.), Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura, Biblioteca Nueva-OEI, Madrid.
- AUIP (2003) Gestión del conocimiento, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca.
- AUIP (2002) Gestión de la calidad del postgrado en Iberoamérica. Experiencias Nacionales, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca.
- AUIP (2002) Vinculación de la universidad al sector productivo en Iberoamérica. El papel de las organizaciones Universidad-Empresa, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1998) Informe de Progreso económico y social. América Latina frente a la desigualdad, BID, Washington
- Banco Mundial (1999) Informe para el desarrollo mundial.
- Barré, Rémi (2000) "Le foresight britannique. Un nouvel instrument de gouvernance?", Futuribles, janvier.
- Beck, Ulrich (1996) "Teoría de la sociedad del riesgo", en Las consecuencias perversas de la modernidad, Jostetxo Beriain (comp), Anthropos Editores, Barcelona.
- Beck, Ulrich (2000) La società del rischio, Carocci Editore, Roma.
- Bell, Daniel (1976) El advenimiento de la sociedad postindustrial, Alianza Editorial, Madrid.
- Bervejillo, Federico (1996) Territorios en la globalización, cambio global y estrategias de desarrollo territorial. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, DPPR, Documento 96/34, Serie Ensayos, Santiago de Chile.
- Bindé, Jerome - sous la direction de- (2000) Les clés du XXIe siècle, Seuil, Editions Unesco, Paris.
- Boisier, Sergio (2002) ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? CATS, Santiago de Chile.
- Boisier, Sergio (2002) El lenguaje emergente del desarrollo territorial, CATS, Santiago de Chile.
- Boisier, Sergio (2002) Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial, Documento de trabajo N. 5, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.

- Boisier, Sergio (2001) Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial, CATS, Santiago de Chile.
- Boisier, Sergio (2001) Desarrollo (local): De qué estamos hablando? En: Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, Antonio Vásquez Barquero y Oscar Madoery (compiladores), Homo Sapiens Ediciones, Rosario.
- Boisier, Sergio (2000) Conversaciones sociales y desarrollo regional, Editorial Universidad de Talca, Talca.
- Brunner, José Joaquín (2002) Conclusiones de la Reunión Técnica: "El futuro de la Educación Superior en Colombia", Transcripción de la intervención final, versión sin corregir por el autor, ASCUN, ICFES, ICETEX, Bogotá.
- Brunner, José Joaquín (2001) Tiempo de innovar, políticas innovativas. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional", Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.
- Brunner, José Joaquín (1993) Conocimiento, sociedad y política, Libros Flacso, Santiago de Chile.
- Brunold, J., Merz, H & Wagner, J. (2002) Comunidades virtuales, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Brunsvick, Yves & Danzin, André (1999) Nacimiento de una civilización. El choque de la mundialización, Ediciones Unesco, Paris.
- Casas, Rosalba et al (2001) La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México, Instituto de Investigaciones Sociales, Editorial Anthropos, Barcelona.
- Castells, Manuel (2002) Internet y la sociedad red, Lección inaugural del Programa de Doctorado sobre Sociedad de la Información y del conocimiento, en Universitat Oberta de Catalunya - UOC. <http://campus.uoc.es/web/cat/index.html>
- Castells, Manuel (2001) La galaxia internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad, Plaza & Janés, Barcelona.
- Castells, Manuel (1998) La era de la información, Vol. 3, Fin de Milenio, Alianza Editorial, Madrid.
- Castells, Manuel (1998) The Information age: Economy, Society and culture. Vol. I, The rise of the network society. Vol II, The power of identity; Blacwell Ed., London.
- Castro Díaz-Balrt, Fideo (2002) Ciencia, innovación y futuro, Ediciones Grijalbo, Barcelona.
- Cebrián, Juan Luis (2000) América Latina y el dialogo transatlántico, El País digital, mayo 23.
- Cebrián, Juan Luis (1998) La red. Informe al Club de Roma, Editorial Taurus, Madrid.
- CEPAL (2003) Panorama Social de América Latina, Comisión Económica para América Latina, Santiago de Chile.
- CEPAL (2002) Una década de luces y sombras, Comisión Económica para América Latina & Alfa&Omega, Santa Fé de Bogotá.
- CEPAL (2001) Una década de luces y sombras. América Latina en los años noventa, Comisión Económica para América Latina – Alfaomega, Santafé de Bogotá.
- CEPAL (1992) "Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad"
- CEVALSI (2002) La gestión del conocimiento en la sociedad de la información, Centro Valenciano para la Sociedad de Información, Valencia.
- Chaparro, Fernando (1998) Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. Una agenda para la Colombia del siglo XXI, TM Editores, Colciencias, Bogotá.
- Chica, Ricardo y otros (1996) : Estudio Nacional sobre Determinantes del Crecimiento de la Productividad. DNP, Colciencias, Fonade. Documento resumen, pag.8
- Consejo Regional de Planificación del Occidente Colombiano (1998) El Occidente, la Región del futuro. Pereira.
- Contraloría General de la Nación (2000) Informe de la Comisión de la Verdad, Contraloría General de la Nación, Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación, Superintendencia de Valores, Superintendencia Bancaria, febrero .
- Coriat, Benjamín (1997) «Las nuevas dimensiones de la competitividad: Hacia un enfoque europeo», ITPS Report, junio.
- Cruz Kronfly, Fernando (1998) La tierra que atardece. Ensayos sobre la modernidad y la contemporaneidad, Editorial Planeta, Santafé de Bogotá.
- Daniel, John (2001) El surgimiento de la megauniversidad, en La visión de los líderes en la era digital, Anne Leer –editora-, Pearson Educación, México.
- De Geus, Arie (1988) Planning as learning, Harvard Business Review, march-april.
- Delors, Jacques et al (1996) La educación encierra un tesoro, Ediciones Unesco, Paris.
- Drucker, Peter. (1989) Las nuevas realidades, Editorial Norma, Bogotá.
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael (1998) El capital intelectual, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Estefanía, Joaquín (2000) El poder en el mundo, Plaza & Janés, Barcelona.
- Experton, William (2002) , Equidad y Eficiencia, Financiar el Acceso a

- la Educación Superior en Colombia, Banco Mundial – ASCUN – ICFES, Bogotá, 31 de enero.
- Ferro Bayona, Jesús (2000) *Visión de la universidad ante el siglo XXI*, Ediciones Uninorte, Barranquilla.
- Ferro Bayona, Jesús (2001) *Educación y Cultura*, Ediciones Uninorte, Barranquilla.
- Forero Pineda, Clemente (2000) *De la trampa al desarrollo endógeno. Limitaciones y potencial de la comunidad científica colombiana*, Colombia, ciencia y tecnología, Volumen 18, N. 4.
- Fundación OVSI (2002) *Informe sobre la sociedad de la información en Iberoamérica 2002*, Generalitat Valenciana, Valencia.
- Gacel-Avila, Jocelyne (1999) *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe, Reflexiones y lineamientos*, Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation, Guadalajara.
- Garay, Luis Jorge (2001) *Talleres del Milenio, Repensando a Colombia, Plan Naciones Unidas para el Desarrollo*, Bogotá
- Gates, Bill (1999) *Los negocios en la era digital*, Plaza & Janés, Barcelona.
- Giddens, Anthony (2000) *Il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita*, Il Mulino, Bologna.
- Gómez Campo, Víctor (2001) *Necesidad de alternativas a la Universidad Tradicional en Colombia. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional"*, Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, Junio 21 y 22.
- Gómez, Víctor Manuel (2000) *Cuatro temas críticos de la educación superior en Colombia*, ASCUN, Alfaomega, Universidad Nacional de Colombia.
- Grupo de Lisboa -bajo la dirección de Riccardo Petrella- (1996) *Los límites a la competitividad. Como se debe gestionar la aldea global*, Universidad Nacional de Quilmes, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Gutiérrez Sanín, Francisco (2002) *Pensando la U – Vida asociativa, elecciones y gobernabilidad universitaria*, Contraloría General de la República, Bogotá.
- Gutiérrez, Francisco (2001) *"El eslabón perdido y la plegaria de Agustín"*, Programa Diálogos Estratégicos, Colciencias, Santafé de Bogotá.
- Hopenhayn, Martin & Ottone, Ernesto (2000) *El gran eslabón*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Jean, Carlo & Savona, Paolo -a cura di- (1995) *Geoeconomia. Il dominio dello spazio economico*, Franco Angeli, Milano.
- Kliksberg, Bernardo (1999) *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo*, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Krugman, Paul (1997) *Un'ossessione pellicorosa. Il falso mito dell'economia globale*. Ed. Etaslibri, Milano.
- Krugman, Paul (1997) *The Age of Diminished expectations*. MIT Press, Boston; pag. 11
- Krugman, Paul (1999) *Internacionalismo Pop.*, Editorial Norma, Bogotá; pags. 201 y 201
- La nota económica (2002) *Guía de las mejores universidades 2003. Información analítica de las facultades y programas de pregrado*, Bogotá,
- Lagadec, Patrick (2000) *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation, Paris
- Le Monde (2003) *Bilan du Monde*, Paris.
- Leer, Anne (2001) *La visión de los líderes en la era digital*, Pearson Educación, México.
- Lemos, Alberto & Piedrahita, Francisco (2002) *Gestión y financiamiento de la educación superior en Colombia*, Planeta Valle, Cali.
- Loehle, Craig (1996) *Thinking Strategically*, Cambridge University Press, Cambridge.
- López Segre (2001) *Principales tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*
- Lundvall, Bengt-Ake (1995) *The learning economy - Challenges to economic theory and policy*. EAPE Conference, Copenhagen, october 1994. Revised version, July.
- Lytard, J.F. (1979) *La condición postmoderna*, Gedisa Editorial, Barcelona.
- Masini, Eleonora, (2000) *Penser le futur*, Dunod, Paris.
- Masuda, Yohanio (1984) *La sociedad postindustrial como sociedad de información*, Editorial. Tecnos, Madrid.
- Matus, Carlos (1987) *Política, planificación y gobierno*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile.
- Max-Neef, Manfred; Elizalde, Antonio & Hopenhayn, Martín (1993) *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*, Nueva versión, CEPALUR-Fundación Dag Hammarskjöld, Santiago de Chile.
- Mayor, Federico, Bindé, Jerome (1999) *Un monde nouveau*, Editions Odile Jacob, Unesco, Paris.
- Medina Vásquez, Javier (2001) *Experiencias significativas en Pensamiento a largo plazo a nivel mundial*, Seminario de Alto Nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas, La Habana, Cuba, 16 al 17 de noviembre, 2000, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.
- Meister, Jeanne (2000) *Universidades empresariales*, Mc Graw Hill, Bogotá.
- Millán, Felipe (2002) *Colombia: Crecimiento y Productividad*, Centro Nacional de Productividad, Cali.
- Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994) *Colombia, al filo de la*

- oportunidad, Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá.
- Mojica, Francisco (1997) "El papel de la prospectiva en el desarrollo de Colombia". En: Ruptura cultural para el desarrollo. Memorias de los Coloquios Colombianos de Cultura de la Competitividad, Ruiz, Pilar, Arenas María Cristina, Medina, Javier (Editores) Presidencia de la República de Colombia, Universidad del Valle, Cali.
- Montenegro, Santiago & Niño, Luis Carlos (2002) La tecnología de la información y de las comunicaciones en Colombia, en "Propuestas para una Colombia competitiva", Santiago Montenegro y Roberto Steiner (compiladores), Corporación Andina de Fomento, CEDE/Uniandes, Alfaomega, Bogotá
- Morin, (1999) Los siete saberes necesarios para el futuro, Editorial Magisterio, Bogotá.
- Muñoz, Germán (2002) Comunicación y Cultura, Programa Diálogos Estratégicos, Colciencias, Bogotá.
- Naim, Moises (1999) «El disenso de Washington», Entrevista, Revista Dinero, noviembre.
- Naisbitt, John (1995) Global paradox, Nicholas Braelley Publishing, London.
- Niño Díez, Jaime (1998) Hacia una nueva educación, UNESCO – Convenio Andrés Bello, Bogotá.
- Nonaka & Takeuchi (1995) La empresa creadora de conocimiento, Oxford University Press, México D.F.
- Ocampo, José Antonio (1998) "Más allá del consenso de Washington: una visión desde la CEPAL", Revista de la CEPAL, N. 66, diciembre.
- Oquendo, Sergio; González, Sandra & Castañeda, Beatriz (2001) Semilleros de Investigación. Una emergencia en pos del conocimiento y la ciudadanía, REDSIN – Red Semilleros de Investigación de la Universidad de Antioquia, Medellín.
- Orozco Silva, Luis (2001) Bases para una política de Estado en materia de Educación Superior, Instituto Colombiano de Fomento para la educación superior (ICFES), Santa Fé de Bogotá.
- Osorio, Carlos (2002) La Universidad del Valle en la Sociedad del Conocimiento, Documento especialmente preparado para Plan de Desarrollo, Universidad del Valle, Cali.
- Osterwalder, Konrad (2001) Convention of the work of thematic groups, Convention of European Higher Education Institutions, European University Association, Salamanca, 29-30 March.
- Petrella, Riccardo (1999) "El Capital mundial no puede gobernar la humanidad", en El País Digital, Domingo 28 de noviembre.
- Petrella, Riccardo (1997) El bien común, Editorial Debates, Madrid.
- Plan Decenal de Educación (2001) El Plan Educativo para el Valle en los próximos diez años (1996 –2005).
- Porter, Michael (1999) Ser competitivo, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Pretelt, Carmen; Costa, María et al (2002) Guía para la internacionalización de las instituciones de educación superior de Colombia, ICFES, Ministerio de Educación, Bogotá.
- Prigogyne, Ilya (1997) El fin de las certidumbres, Taurus Editores, Madrid
- Ramonet, Ignacio (1998) Geopolítica del caos, Asterios Editore, Trieste.
- Rampini, Federico (2000) New economy. Una rivoluzione in corso, Editori Laterza, Bari.
- Reich, Robert (1994) El trabajo de las naciones, Javier Vergara Eds., Buenos Aires.
- Rojas, Oscar (2001) Una universidad en marcha, Informe de Gestión Rectoría, Universidad del Valle, Cali.
- Rosenberg, Marc (2002) E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital, Mc Graw Hill, Bogotá.
- Sakahya, S. (1990) La sociedad del conocimiento, Ed. Suramericana- Andrés Bello, Buenos Aires.
- Salmi, Jamil (2001) La educación superior en un punto decisivo. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional", Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.
- Sassen, Saskya (1998) Fuori Controllo. Mercati finanziari contro stati nazionali: come cambia la geografia del potere, Il saggatori, Milano.
- Sassen, Saskya (1998) Globalization and its discontents, The New Press, New York..
- Sassen, Saskya (1997) Città globali. New York, Londra, Tokyo, UTET libreria, Milano.
- Sassen, Saskya (1997) Le città nell'economie globale, Il Mulino, Bologna.
- Silva, Jaime; García, Felipe & Martínez, Enrique (2002) Situación presupuestal y de eficiencia de las universidades públicas colombianas, Bogotá.
- SUE (2001) Indicadores de gestión para las universidades públicas, Sistema de Universidades Estatales (SUE) - ICFES, Bogotá.
- Sullivan, Patrick (2001) Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación, Piados, Barcelona.
- Tapscott, Don, Alex Lowy and David Ticoll (1998) La era de los negocios electrónicos, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá,.

Tarondeau, Jean-Claude (1998) *La management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Paris.

Tedesco, Juan Carlos et al (2001) *Educación en la globalización*, Fondo Editorial Ateneo, Bogotá.

Toffler, Alvin (1990) *El cambio del poder*, Ed. Plaza & Janés, Barcelona.

UNDP (1998) *Rappporto di Sviluppò Umano 1998*, UNDP Ed., Roma.

UNESCO (2001) *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Informe sobre la 46ª Reunión de la Conferencia Internacional de Educación*, Ginebra, 5-8 de septiembre.

UNESCO -Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - (2001) *Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura*, Consejo Ejecutivo, 161ª Reunión, París, 17 de mayo.

UNESCO (1998) *Rapport mondial sur la culture. Culture, créativité et marches*, UNESCO Ed., Paris

Universidad del Valle (1989) *Plan de Desarrollo*, Universidad del Valle, Cali.

Universidad Nacional (2002) *El indicador de complejidad*, Universidad Nacional, Bogotá.

Universidad Pedagógica Nacional (1998) *Plan de Desarrollo Institucional 1998-2003*, Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.

Urrutia Montoya, Miguel y otros (2002). *El Crecimiento Económico Colombiano en el siglo XX. Banco de la República*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, pag. 15

Vattimo, Gianni (1988) *En torno a la postmodernidad*, Ed. Anthropos, Barcelona.

Veltz, Pierre (1996) *Mondialisation, villes et territoires*, Presses Universitaires de France, Paris.

Villegas Villegas, Germán (2002) *Nuevo modelo para el Valle del Cauca*, Gobernación del Valle del Cauca, Cali.

Wells, Stuart (1998) *Choosing the future. The power of strategic thinking*, Butterworth-Heinemann, Boston.

Wiesner, Eduardo; Garnier, Leonardo; Medina Vásquez, Javier (2000) *Funciones básicas de la planificación*, Cuadernos del ILPES N. 46, Santiago de Chile.

Yapp, Chris (2001) *Aprendizaje vitalicio: el renacimiento de la educación*, en *La visión de los líderes en la era digital*, Anne Leer –editora-, Pearson Educación, México.

Yarce, Jorge; Lopera, Carlos & Pacheco, Iván (2002) *La educación superior en Colombia* IESALC, ICFES, Ministerio de Educación Nacional, Santillana, Bogotá,

Otros documentos

Argumentos y Debates (2002) *La universidad como "ciudad científica"*, Argumentos & Debates N. 39, mayo.

Gobernadores de los Departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle del Cauca (2002) *Agenda para la integración regional de los departamentos del Centro Occidente Colombiana*, Popayán

Notas de la CEPAL (2002) Número 25, Noviembre 2002.

Artículos del libro Reflexiones para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle

Castrillón Castro, Gloria. *Algunos elementos para pensar las perspectivas de la Educación Superior en Colombia*

Escobar, Jaime Humberto. *Los estudiantes de la Universidad del Valle*

Grueso, Delfin Ignacio. *Universidad y Etica de lo público*

Hernández, Jorge. *Lecciones de la crisis de la Universidad del Valle*

Motoa, Gerardo & Manyoma, Pablo. *Estado actual del estudio de Siglo XXI*

Ordoñez, Luis Aurelio. *Hitos en la historia de Univalle alrededor de la investigación y la formación integral*

Ortiz, Carlos (2002) *Sobre la situación económica nacional*

Osorio M., Carlos (2003) *Tendencias en la investigación y políticas públicas en ciencia y tecnología. Consideraciones para la Universidad del Valle*

Papachini, Angelo. *Universidad, conflicto, guerra y paz*

Parra Garces, Jose Francisco & Fong Lozano, Javier. *Situación financiera de la Universidad del Valle*

Quiroga, Edgar (2003) *Estado actual y perspectivas en medio ambiente*

Ramos Calderon, Ivan Enrique & Vidal Holguín, Fabio (2003) *Situación actual y perspectivas en relaciones universidad-empresa en la Universidad del Valle*

Silva O., Renan. *Universidad, Universidad Pública y Universidad del Valle*

Urrea, Fernando. *Algunas tendencias sociodemograficas y socio-raciales de la matrícula de la Universidad del Valle en el contexto local y regional y una eventual política de expansión de la matrícula*

Urhan Rojas, Magdalena. *Suroccidente Colombiano, específicamente el pacífico, como referente de la Universidad*

Varela, Edgar. *Modernización del Estado y políticas públicas universitarias en Colombia*

Villegas de Gómez, Rosa (2003). *Notas para motivar una discusión sobre el tema de la cultura en la Universidad del Valle*

Documentos técnicos de trabajo Oficina de Planeación:

López, Ximena (2002) Análisis descriptivo de las estadísticas de Recursos Humanos

Medina R., Diego A. (2002) Informe estadístico asistencial Vicerrectoría de Bienestar Universitario

Peralta, Alexandra (2002) Análisis de variables sobre cobertura con calidad de la Universidad del Valle

Plazas, Rodrigo (2002) Informe sobre planes de seguridad, conservación y mantenimiento de la planta física de la Universidad del Valle

Raffo López, Leonardo (2002) Comportamiento del mercado regional Educación Superior 1994-2000

Serna Alvarado, Nini Johanna (2002) Informe sobre la situación financiera de la Universidad del Valle.

10. ANEXOS

Anexo 10.1

Cronograma de Actividades cumplidas del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2001-2002-2003

Diseño y socialización de Términos de Referencia

96

Febrero-Junio 2001:

- Conformación Equipo Metodológico.
- Entrevistas a Dirección de la Universidad.
- Términos de Referencia.
- Aprobación Consejo Académico.

Julio-Noviembre 2001

- Socialización en las Facultades.
- Elaboración y discusión del documento "Agenda de Asuntos Estratégicos" (Primera versión). Aprobación y recomendaciones del Consejo Académico.

Noviembre 2001- Noviembre 2002

- Conformación y puesta en marcha de las Comisiones por Asunto Estratégico (Cobertura con calidad, Autonomía con Responsabilidad Social, Internacionalización, Modernización de la Gestión Institucional; Gobernabilidad, Participación, e Institución del conocimiento).
- Elaboración del material de base para la discusión de las Comisiones por Asunto Estratégico.
- Encargo de ponencias sobre el entorno y la situación interna de la Universidad.
- Diseño y realización de la base de datos para el Plan de Desarrollo. Encuesta a facultades.
- Realización de entrevistas a líderes regionales y análisis de entorno.
- Diseño, discusión y aprobación por el Consejo Superior del documento "AGENDA DE ACCIONES 2002-2004. Bases para un Plan de Desarrollo Estratégico".
- Primera versión de Agenda 2002-2004 de las Facultades y dependencias administrativas. (Facultad de Salud, Facultad de Ciencias de la Administración, Facultad de Artes Integradas, Instituto de Psicología, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa).

Enero-Agosto 2003

- Desarrollo del modelo piloto de Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.
- Entrenamiento en elaboración de escenarios a grupo de la Oficina de Planeación.
- Reanudación del trabajo de las Comisiones por Asunto estratégico.
- Realización de las Jornadas de Reflexión sobre los asuntos estratégicos.
- Elaboración de escenarios a cargo de una comisión del Grupo de Pensamiento Estratégico
- Primera versión de Plan Estratégico Universitario.

Actividades complementarias

- Diseño y aprobación por Colciencias del Proyecto sobre "Desarrollo de previsión y pensamiento estratégico en la Universidad del Valle".
- Seminario "El arte de hacer región en la sociedad del conocimiento, con Sergio Boisier.
- Seminario "Previsión tecnológica y previsión regional" y Previsión Tecnológica en tiempos de incertidumbre", con Michael Keenan y Rafael Popper de la Universidad de Manchester.
- Asistencia a eventos sobre educación superior, elaboración de presentaciones, reuniones con Oficinas de Planeación de otras Universidades Públicas.

Anexo 10.2**Temas Principales de Investigación en la Universidad del Valle**

Los siguientes temas son considerados como estratégicos para la Universidad del Valle:

- Violencia
- Economía y producción
- Pobreza y exclusión social
- Recursos naturales y medio ambiente
- Cadenas productivas de especies marinas
- Agua y saneamiento
- Procesos pedagógicos, currículum y docencia universitaria.
- Psicología y cognición
- Producción artística
- Multiculturalismo
- Comunicación social
- Etnobiodiversidad
- Planeación territorial
- Habitat
- Biotecnología
- Ciencias básicas: salud, química, física, matemática y biología.
- Electrónica, telecomunicaciones, informática y automática
- Energía y minería
- Infraestructura
- Procesos industriales
- Organización de sistemas productivos y gestión tecnológica.
- Nuevos materiales
- Incapacidad y rehabilitación humana
- Enfermedades tropicales
- Enfermedad periodontal
- Salud pública
- Cirugía oral y maxilofacial
- Humanismo y gestión
- Organización empresarial
- Estudios prospectivos

Anexo 10.3

Cifras de los Estados Financieros e Inversión

**SALDO OBLIGACIONES FINANCIERAS
(MILLONES DE PESOS)**

AÑOS	SALDO DEUDA (MILLONES DE PESOS)
1993	5,056
1994	9,683
1995	15,508
1996	35,017
1997	60,956
1998	51,826
1999	74,074
2000	73,503
2001	63,109
2002	61,595

Fuente: Division Financiera

**PROYECCION PAGOS DEUDA
(MILLONES DE PESOS)**

AÑOS	CARTERA ORDINARIA SIN ESTAMPILLA	CREDITOS FINDETER	CARTERA ORDINARIA ESTAMPILLA	TOTAL SERVICIO DE LA DEUDA
2003	4.644	2.813	2.969	10.425
2004	7.753	3.117	3.574	14.443
2005	8.135	2.991	3.367	14.493
2006	7.624	2.748	3.222	13.594
2007	7.619	2.522	2.904	13.045
2008	6.626	2.256	2.735	11.617
2009	5.146	852	2.253	8.251
2010	5.393			5.393
2011	5.479			5.479
2012	4.839			4.839
2013	2.180			2.180
TOTAL	65.437	17.299	21.023	103.759

Fuente: Division Financiera

**PROYECCION DEUDA TOTAL
(MILLONES DE PESOS)**

AÑOS	TOTAL SERVICIO DE LA DEUDA	SALDO CAPITAL
2002		61.595
2003	10.425	56.646
2004	14.443	49.434
2005	14.493	42.116
2006	13.594	34.787
2007	13.045	26.910
2008	11.617	19.130
2009	8.251	13.465
2010	5.393	10.098
2011	5.479	6.059
2012	4.839	2.020
2013	2.180	
TOTAL	103.759	

Fuente: Division Financiera

PROYECCIONES ACUERDO BANCARIO- PROPUESTO POR VALOR Y ESTRATEGIA
(MILLONES DE PESOS)

INGRESOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
I. APORTES GUBERNAMENTALES	129,600	134,253	139,576	149,008	159,093	170,137	181,977	194,373	207,609	221,743	236,838	252,956
- Aporte Nación Funcionamiento	92,420	95,388	101,288	107,726	114,874	122,741	131,146	140,127	149,723	159,976	170,931	182,637
- Aporte Nación Pensiones	25,382	27,387	29,429	31,802	34,112	36,616	39,329	42,006	44,863	47,911	51,164	54,634
- Aporte Nación Cesantías	3,302	3,175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Depto. del Valle Funcionamiento	3,353	3,554	3,767	3,993	4,233	4,487	4,756	5,042	5,344	5,665	6,005	6,365
- Depto. del Valle Pensiones	4,304	3,996	4,294	4,641	4,978	5,343	5,739	6,130	6,547	6,991	7,466	7,972
- Depto. del Valle Cesantías	129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Recuperación I.V.A.	710	753	798	846	896	950	1,007	1,068	1,132	1,200	1,272	1,348
II. RENTAS PROPIAS	35,978	38,853	42,043	45,515	49,280	53,374	57,848	62,706	67,997	73,755	80,028	86,859
III. REC. ESTAMPILLA PRO-U.V.	10,584	11,758	12,937	14,371	15,843	17,465	19,253	21,225	23,398	25,794	28,436	31,347
TOTAL INGRESOS	176,162	184,864	194,556	208,894	224,216	240,976	259,078	278,304	299,004	321,292	345,302	371,162
GASTOS												
I. SERVICIOS PERSONALES	64,182	66,516	69,133	75,144	81,736	88,970	96,283	103,766	112,445	121,871	132,094	143,183
II. GASTOS GENERALES	17,951	19,028	20,170	21,380	22,662	24,022	25,463	26,993	28,610	30,328	32,147	34,075
III. TRANSFERENCIAS	67,981	73,130	77,491	80,904	86,846	93,278	100,113	107,026	114,431	122,357	130,837	139,911
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	150,114	158,674	166,794	177,428	191,244	206,270	221,859	237,785	255,486	274,556	295,078	317,169
FLUJO DISPONIBLE PARA INVERSIONES	26,048	26,190	27,762	31,466	32,972	34,706	37,219	40,519	43,518	46,736	50,224	53,993
IV. SERVICIO DEUDA PUBLICA	16,914	19,007	18,324	21,182	23,986	27,108	27,694	25,582	20,249	14,061	9,192	6,748
V. INVERSION	7,919	9,213	10,275	12,302	14,579	16,797	19,312	22,068	27,313	32,497	35,530	38,826
SALDO FINAL ACUMULADO	1,215	-2,030	-837	-2,018	-5,593	-9,199	-9,787	-7,131	-4,044	178	5,502	8,419

SUPUESTOS DEL ACUERDO BANCARIO

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inflación anual	8.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
DTF Efectiva Anual	13.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%	12.4%
DTF Trimestre Vencido	12.77%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%
DTF Trimestre Anticipado	12.4%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%
DTF Mes Vencido	1.1%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
OTROS SUPUESTOS INGRESOS												
NACION												
Incr aportes para Funcionamiento Real	0.0%	0.2%	0.2%	0.3%	0.6%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
Incr aportes para Funcionamiento Nominal	8.0%	6.2%	6.2%	6.4%	6.6%	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%
Bonos pensionales (% / valor pensiones)	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%	69.90%
Bonos Cesantías (% / valor cesantías)	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%	61.50%
DEPARTAMENTO												
Incr aportes para Funcionam. (Real)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Incr aportes para Funcionam. (Nominal)	8.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Bonos pensionales (%/valor pensiones)	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%	10.20%
Bonos Cesantías (% / valor cesantías)	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%
Recuperación IVA												
% sobre compras	14%	13%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
RENTAS PROPIAS												
Incremento en estudiantes (%)	1.67%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
Incremento en matrículas (% Real)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Incremento en matrículas (% Nominal)	9.8%	9.9%	9.9%	9.9%	9.9%	9.9%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Incremento real ingresos por servicios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Incremento ingresos por servicios	8.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Incr real ingr. destinación específica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Incr ingr con destinación específica	8.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Incr estampilla Pro-Univale (real)	3.8%	4.8%	3.8%	4.8%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Incr estampilla Pro-Univale (Nominal)	12.1%	11.1%	10.0%	11.1%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%

CONTRATO DE CONCURRENCIA DE PENSIONES

FIRMANTES	%	BONO	REDENCION	FECHA
NACION	69,9	522.556.784.805	SEM. AN.	ENERO Y JULIO
DEPARTAMENTO	10,2	76.252.921.388	M.A.	5to DIA DEL MES
UNIVALLE	19,9	148.767.954.472	EFFECTIVO	30 DIAS ANTICIPADOS
TOTAL		747.577.660.665		

Fuente: Division Financiera

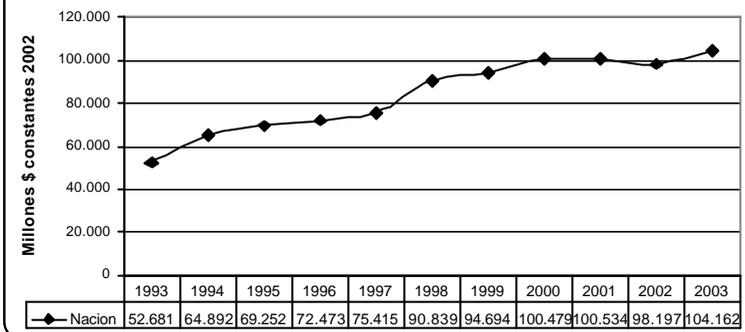
**DEUDA CON
EL MINISTERIO DE HACIENDA**

AÑOS	VALOR A PAGAR (MILLONES DE PESOS)
DEUDA TOTAL	19,395

2001	1,185
2002	1,779
2003	2,593
2004	3,41
2005	5,75
2006	5,44
2007	5,111
2008	4,782
2009	4,453
2010	4,125
2011	3,796
2012	3,457
2013	3,138
2014	2,809
2015	2,48

Fuente: Division Financiera

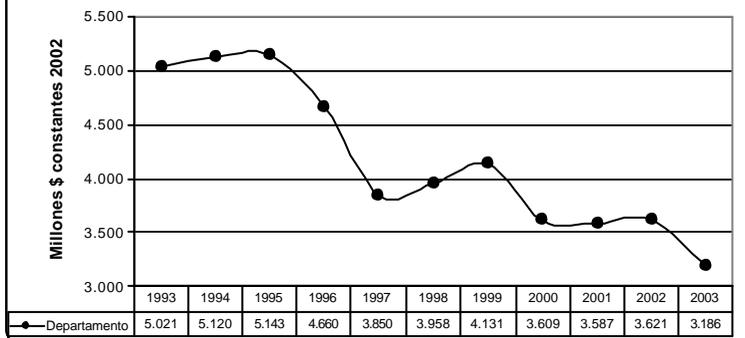
**APORTES DE LA NACION PARA
FUNCIONAMIENTO**



Fuente: División Financiera

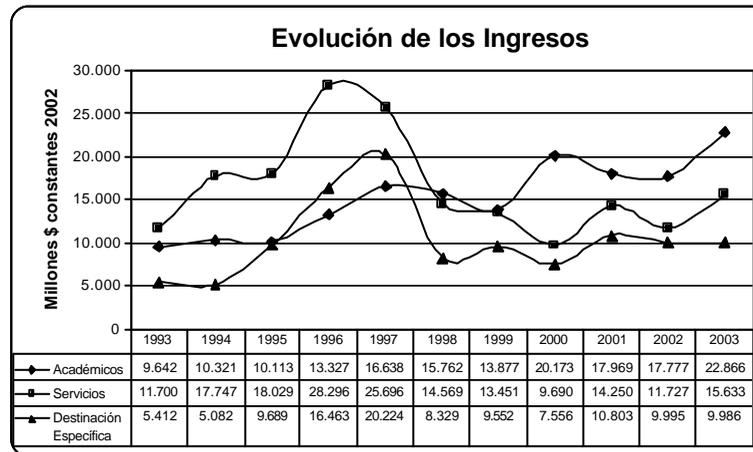
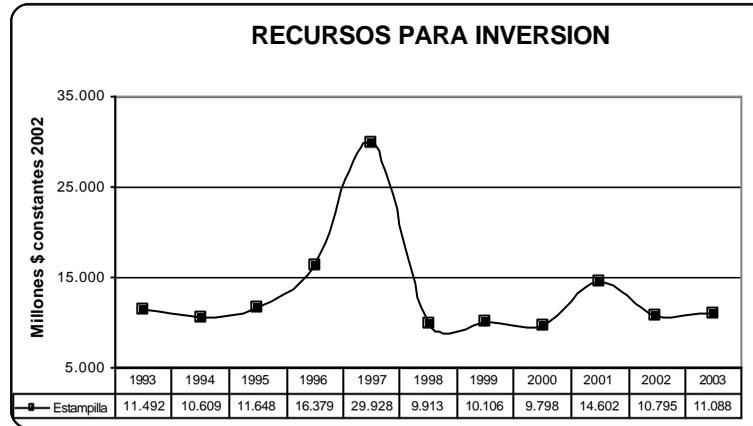
Nota: La información del 2003 corresponde al presupuesto. Están pendientes por trasladar \$1.473 millones

**APORTES DEL DEPARTAMENTO PARA
FUNCIONAMIENTO**



Fuente: División Financiera

Nota: La información del 2003 corresponde al presupuesto.



Fuente: División Financiera

Nota: La información del 2003 corresponde al presupuesto.

EJECUCION PRESUPUESTAL A DICIEMBRE 31 DE 2002
(Millones de Pesos)

INGRESOS	PPTO	EJECUCION DIC/31/02	%	PPTO SIN PENSIONES	EJEC. SIN PENSIONES	%
I. APORTES GUBERNAMENTALES	141.071	138.233	98,0	111.629	109.540	98,1
- Aporte Nación	128.524	126.316	98,3	102.563	100.355	97,8
- Funcionamiento	96.848	96.233	99,4	96.848	96.233	99,4
- Transferencia Icfes	1.976	1.964	99,4	1.976	1.964	99,4
- Pensiones	25.961	25.961	100,0			
- Cesantías	3.738	2.158	57,7	3.738	2.158	57,7
- Depto. del Valle	11.525	10.776	93,5	8.045	8.045	100,0
- Funcionamiento	3.621	3.621	100,0	3.621	3.621	100,0
- Pensiones	7.905	7.155	90,5	4.424	4.424	100,0
- Recuperación I.V.A.	1.022	1.140	111,6	1.022	1.140	111,6
II. RECURSOS PROPIOS	43.526	38.358	88,1	43.526	38.358	88,1
- Ingresos Académicos	20.449	17.777	86,9	20.449	17.777	86,9
- Ingresos por Servicios	14.232	11.727	82,4	14.232	11.727	82,4
- Ingr.con Destinación Específica	8.845	8.855	100,1	8.845	8.855	100,1
III. REC. ESTAMPILLA PRO-U.V.	11.492	10.795	93,9	11.492	10.795	93,9
IV. RECURSOS DEL BALANCE	6.726	6.726		1.426	1.426	100,0
TOTAL INGRESOS	202.816	194.111	95,7	168.074	160.119	95,3

GASTOS	PPTO	EJECUCION DIC/31/02	%	PPTO SIN PENSIONES	EJEC. SIN PENSIONES	%
I. SERVICIOS PERSONALES	67.565	67.115	99,3	67.565	67.115	99,3
II. GASTOS GENERALES	21.175	19.368	91,5	21.175	19.368	91,5
III. TRANSFERENCIAS	84.699	83.911	99,1	55.722	52.715	94,6
IV. SERVICIO DEUDA PUBLICA	16.973	14.855	87,5	16.973	14.855	87,5
V. INVERSION	12.404	7.411	59,8	12.404	7.411	59,8
TOTAL GASTOS	202.816	192.660	95,0	173.839	161.465	92,9
INGRESOS - GASTOS	0	1.451		(5.766)	(1.346)	

PPTO INICIAL DE INGRESOS POR FONDOS VIGENCIA 2003

INGRESOS	COMUN	ESPECIAL	TOTAL
NACION	142.046		142.046
APORTE NACION SERVICIOS PERSON	102.079		102.079
APORTE NACION TRANSFERENCIAS	2.083		2.083
APORTE NACION PENSIONES	34.208		34.208
APORTE NACION CESANTIAS	3.677		3.677
DEPARTAMENTO DEL VALLE	12.614		12.614
APORTE FUNCIONAM. DPTO VALLE	5.594		5.594
APORTE DEPARTAMENTO VALLE PENS	7.020		7.020
RECUPERACION IVA	959	237	1.196
RECURSOS PROPIOS	18.526	26.717	45.243
INGRESOS ACADEMICOS	8.493	14.320	22.813
INGRESOS POR SERVICIOS	3.448	8.971	12.419
INGRESOS CON DESTINACION ESPECIFICA	6.584	3.426	10.010
ESTAMPILLA PROUNIVALLE REC DPT		12.182	12.182
RECURSOS DEL BALANCE			
TOTAL	174.146	39.136	213.281
GASTOS	COMUN	ESPECIAL	TOTAL
SERVICIOS PERSONALES	66.538	2.624	69.162
GASTOS GENERALES	8.920	12.056	20.976
TRANSFERENCIAS	84.353	7.556	91.909
SERVICIO DE LA DEUDA	11.461	6.174	17.635
INVERSION	2.872	10.727	13.599
TOTAL	174.146	39.136	213.281

EJECUCIONES PRESUPUESTALES DE INGRESOS Y GASTOS DE 1997 A 2002
(Millones de Pesos Corrientes)

I N G R E S O S	1998	1999	2000	2001	2002	PPTO 2003
I APORTES GUBERNAMENTALES	86.345	117.229	121.131	135.382	137.093	154.660
- Nación Funcionamiento	66.396	75.603	87.240	93.966	98.197	102.079
- Nación Tranferencias icfes						2.083
- Nación Pensiones	17.055	23.856	17.790	33.217	25.961	34.208
- Nación Cesantías		9.472	6.139		2.158	3.677
- Departamento del Valle	2.893	3.298	3.133	3.353	3.621	5.594
- Depto. del Valle - Pensiones		5.000	6.828	4.847	7.155	7.020
II RENTAS PROPIAS	28.258	29.444	32.489	40.211	39.498	46.439
- Ingresos Académicos	11.521	11.079	17.515	16.795	17.777	22.813
- Ingresos por Servicios	10.649	10.739	8.413	13.319	11.727	12.419
- Ingr. con Destinación Especifica	6.088	7.626	6.561	10.097	9.995	11.206
IV ESTAMPILLA PRO-UNIVALLE	7.246	8.069	8.507	13.648	10.795	12.182
V RECURSOS DEL BALANCE	219	173	2.733	1.925	6.726	
TOTAL INGRESOS	122.068	154.914	164.859	191.166	194.111	213.281

G A S T O S	1998	1999	2000	2001	2002	PPTO 2003
I. SERVICIOS PERSONALES	59.516	60.096	59.229	63.179	67.115	69.162
II. GASTOS GENERALES	16.492	15.532	16.621	17.487	19.368	20.976
III. TRANSFERENCIAS	44.195	55.121	64.101	71.721	83.911	91.909
IV. SERVICIO DEUDA PUBLICA	7.940	12.859	24.798	19.224	14.855	17.635
V. INVERSION	4.053	5.152	7.862	9.594	7.411	13.599
TOTAL GASTOS	132.196	148.760	172.611	181.205	192.660	213.281
INGRESOS-GASTOS	(10.128)	6.154	(7.752)	9.961	1.451	

Índice de Cuadros

- Cuadro 1. Diferencias clave.
- Cuadro 2. Preguntas fundamentales.
- Cuadro 3. Colombia. Instrumentos de política de educación superior en la década del 90.
- Cuadro 4. Algunas comparaciones internacionales.
- Cuadro 5. Programas en proceso de acreditación.
- Cuadro 6. Programas de maestrías en cumplimiento con el decreto 916 de 2000.
- Cuadro 7. Programas de doctorado en cumplimiento con el decreto 916 de 2000.
- Cuadro 8. Reconocimientos y distinciones.
- Cuadro 9. Nuevos programas en jornada ampliada.
- Cuadro 10. Escenarios para la Universidad del Valle.
- Cuadro 11. Actores escenario tendencial.
- Cuadro 12. Cambios de Modelos Mentales.
- Cuadro 13. Cambio de los instrumentos de planificación.

Índice de Tablas

- Tabla 1. Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales, 2001-2003.
- Tabla 2. Escalafón de la competitividad Departamental.

Índice de Gráficos

- Gráfico 1. Índice de competitividad para el crecimiento ICC 2002/2003.
- Gráfico 2. Evolución de los Programas Académicos por nivel de formación 1993-2003.
- Gráfico 3. Participación de los Programas Académicos por Nivel de Formación 2003-1.
- Gráfico 4. Porcentaje de Docentes Nombrados por Categoría.
- Gráfico 5. Porcentaje de Docentes nombrados por Nivel de Formación 2003-1.

Índice de figuras

- Figura 1. Proceso metodológico.
- Figura 2. Arbol de problemas del Valle del Cauca según Plan Maestro.

Este documento se terminó de imprimir
en los talleres gráficos de Litocencia -
Impresión Digital- en Octubre de 2003



Universidad del Valle
Calle 13 No. 100-00 Cali - Colombia
Tel.: 321 2100 A.A. 25360
<http://www.univalle.edu.co>

