



**CONSEJO ACADÉMICO**

**BASES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE  
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE  
2005 - 2015**

**Documento de Trabajo**

**Santiago de Cali, Septiembre de 2004**



## Consejo Académico

Iván Enrique Ramos Calderón  
Rector

Martha Cecilia Gómez de García  
Vicerrectora Académica

Francisco José Parra Garcés  
Vicerrector Administrativo

Héctor Fabio Zuluaga Corrales  
Vicerrector de Investigaciones

Jaime Arturo Roa Bernal  
Vicerrector de Bienestar Universitario

Liliana Arias Castillo  
Decana Facultad de Salud

Diego Delgadillo Rodríguez  
Decano Facultad de Ciencias de la Administración

Jorge Hernández Lara  
Decano Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Dario Henao Restrepo  
Decano Facultad de Humanidades

Doris Hinestroza Gutiérrez  
Decana Facultad de Ciencias

Luis Humberto Casas Figueroa  
Decano Facultad de Artes Integradas

Héctor Cadavid Ramírez  
Decano Facultad de Ingeniería

Javier Medina Vásquez  
Director Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

Mariela Orozco Hormaza  
Directora del Instituto de Psicología

Gloria Castrillón Castro  
Directora Instituto de Educación y Pedagogía

Oscar López Pulecio  
Secretario General

Jesús Glay Mejía  
Director de Regionalización

Fabio Martínez  
Representante Programas Académicos

Luis Aurelio Ordóñez Burbano  
Representante Profesoral

Álvaro Zapata Domínguez  
Representante Profesoral

Norberto Mestre González  
Representante Estudiantil

Juan Carlos Gallego Pineda  
Representante Estudiantil

## Consejo Superior

Angelino Garzón  
Gobernador Departamento Valle del Cauca

Weimar Escobar Saavedra  
Representante del Presidente de la República

Isaac Yanovich Farbairz  
Representante de la Ministra de Educación

Representante del Sector Productivo

Emilio Aljure Nasser  
Representante de los Exrectores

Representante de los Egresados

Héctor Cadavid Ramírez  
Representante de las Directivas Académicas

Rodolfo Espinosa López  
Representante Profesoral

Albeiro Gutiérrez  
Representante Estudiantil

Iván Enrique Ramos Calderón  
Rector

Oscar López Pulecio  
Secretario General

### **INVITADOS PERMANENTES:**

Martha Cecilia Gómez de García  
Vicerrectora Académica

Francisco José Parra Garcés  
Vicerrector Administrativo

Jaime Arturo Roa Bernal  
Vicerrector de Bienestar Universitario

Héctor Fabio Zuluaga  
Vicerrector de Investigaciones

Javier Medina Vásquez  
Director Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

## Miembros de las Comisiones Temáticas

### *Rectoría*

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

### *Vicerrectoría Académica*

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

### *Vicerrectoría Administrativa*

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

### *Vicerrectoría de Investigaciones*

Magdalena Urhán Rojas

### *Vicerrectoría de Bienestar Universitario*

Ana Eugenia Gil

### *Facultad de Salud*

Carlos Hugo Moreno Macías  
Claudia Santamaria de Herrera  
Sócrates 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 Ordóñez 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 Narváez  
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

### *Facultad de Humanidades*

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

### *Instituto de Educación y Pedagogía*

Gloria Castrillón Castro  
Stella Valencia Tabares

### *Instituto de Psicología*

Henry Granada Echeverry  
Rebeca Puche Navarro

### *Consejo Estudiantil Universitario*

Dimas Orejuela Micolta  
Juan Carlos Gallego

### *Sintraunicol*

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

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

Víctor Cruz Cardona  
Facultad de Ciencias de la Administración

Javier Medina Vásquez  
Facultad de Ciencias de la Administración

Martha Cecilia Gómez de García  
Facultad de Ingeniería

Inés María Ulloa Villegas  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Álvaro Enriquez Martínez  
Instituto de Psicología

**Oficina de Planeación y  
Desarrollo Institucional**

Javier Medina Vásquez  
Director

Ludmila Medina Monroy  
Coordinadora Área de Proyectos

Yolima Montero Gross  
Coordinadora Área de Inversiones

Claudia Milena Muñoz Patiño  
Coordinadora Área de Calidad y Mejoramiento

Alvaro Poveda López  
Coordinador Área de Planeación Física

Alexandra Peralta y  
Fernando Balcázar López  
Profesionales Grupo de Gestión de la Información

Carlos Alberto Marín E.  
Profesional Área de Proyectos

**Personal de Apoyo:**

Rodrigo Escobar Holguín  
Nini Jhoana Serna Alvarado  
Leonardo Raffo López  
Paula Lezama

**Equipo de Monitores:**

José Alfredo Cobo  
Diego A. Medina R.  
Ximena López  
Rodrigo Plazas

**Comisión del Consejo  
Académico**

Martha Cecilia Gómez de García

Jorge Hernández Lara

Javier Medina Vásquez

Jesús Glay Mejía

Luis Aurelio Ordóñez

Mariela Orozco Hormaza

Iván Enrique Ramos Calderón

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	9
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
1.1 El proyecto institucional.....	21
1.2 Marco de referencia.....	22
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	25
2.1 El entorno global.....	25
2.2 El entorno nacional.....	26
2.3 El entorno regional.....	27
2.4 El entorno en la educación superior.....	29
<b>3. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	37
3.1 La gestión académica.....	37
3.2 La gestión administrativa y financiera.....	59
3.3 Democracia y convivencia en la Universidad del Valle.....	72
3.4 La Regionalización.....	73
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	83
4.1 Fortalezas.....	83
4.2 Restricciones.....	83
4.3 Oportunidades.....	84
4.4 Amenazas.....	85
<b>5. PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	87
5.1 Calidad y pertinencia	87
5.1.1 <i>Mejoramiento y diversificación de la oferta académica de pregrado y posgrado</i> ..	88
5.1.2 <i>Innovación, virtualización y flexibilización pedagógica y curricular</i> .....	88
5.1.3 <i>Consolidación de la Institución como universidad fundamentada en la investigación</i> .....	89
5.1.4 <i>Fortalecimiento de una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo</i> .....	89
5.1.5 <i>Formación permanente y desarrollo profesoral</i> .....	89
5.1.6 <i>Desarrollo Estudiantil</i> .....	89
5.1.7 <i>Actualización permanente de recursos didácticos y de laboratorio</i> .....	90
5.2 Vinculación con el entorno	90
5.2.1 <i>Extensión y proyección social</i> .....	91
5.2.2 <i>Efectividad de las relaciones interinstitucionales</i> .....	91
5.2.3 <i>Internacionalización</i> .....	91
5.3 Modernización de la gestión administrativa y financiera	92
5.3.1 <i>Institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol</i> .....	92
5.3.2 <i>Reorganización administrativa</i> .....	92
5.3.3 <i>Consolidación del sistema de información institucional</i> .....	92
5.3.4 <i>Fortalecimiento de la planta física global de la Universidad</i> .....	93
5.3.5 <i>Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad</i> .....	93
5.4 Democracia y convivencia	93
5.4.1 <i>Institucionalización de una cultura de prevención, negociación y resolución de conflictos</i> .....	94
5.4.2 <i>Participación y vida universitaria</i> .....	94

5.4.3	Calidad de vida de la comunidad universitaria .....	94
5.4.4	Responsabilidad social .....	94
5.5	Fortalecimiento del carácter regional .....	95
5.5.1	Fortalecimiento de las relaciones internas .....	95
5.5.2	Sostenibilidad financiera y administrativa de las sedes .....	95
5.5.3	Construcción de Universidad en las Regiones .....	96
6.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	97
7.	<b>ANEXOS</b> .....	109
7.1	LA PLANEACION EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO. ....	109
7.2	ESCENARIOS .....	113

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Programas académicos de pregrado .....	40
Figura 2.	Programas Académicos de Posgrado .....	43
Figura 3.	Programas de educación desescolarizada .....	46
Figura 4.	Porcentaje de docentes nombrados por nivel de formación .....	50
Figura 5.	Estudiantes matriculados en pregrado.....	53
Figura 6.	Tasa de absorción del pregrado, sede Cali .....	53
Figura 7.	Participación de estudiantes por estrato socioeconómico.....	54
Figura 8.	Relación de personas inscritas versus estudiantes admitidos .....	54
Figura 9.	Evolución del personal docente y no docente .....	56
Figura 10.	Población total de usuarios.....	70
Figura 11.	Mapa de Regionalización .....	74
Figura 12.	Estudiantes de las Sedes Regionales.....	78
Figura 13.	Participación estudiantil por estrato .....	79
Figura 14.	Relación de personas inscritas versus estudiantes admitidos .....	79
Figura 15.	Cifras financieras de Regionalización.....	81

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales. ....	26
Tabla 2.	Programas nuevos de jornada ampliada .....	41
Tabla 3.	Grupos de investigación presentados y reconocidos por Colciencias .....	47
Tabla 4.	Recursos para los programas de doctorado .....	47
Tabla 5.	Programas académicos de pregrado acreditados por el CNA .....	49
Tabla 6.	Programas en vías de acreditación.....	49
Tabla 7.	Porcentaje de jubilación de docentes en Facultades e Institutos. Población mayor de 55 años y con más 20 años de servicio. ....	52
Tabla 8.	Distribución estudiantil 2004-I por Sede y por Facultad o Instituto Académico....	77
Tabla 9.	Programas ofrecidos 2004-I por Facultades o Institutos Académicos en las sedes regionales.....	77
Tabla 10.	Número y formación de docentes de Regionalización .....	80

## PRESENTACIÓN

El presente documento contiene los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle para los próximos 10 años y una síntesis de los elementos fundamentales sobre los cuales la comunidad académica reflexiona en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo. Se trata, por tanto, de un documento de base que, una vez acordado, permitirá que las unidades académicas y la propia Administración Central lo articulen con sus propios proyectos de desarrollo.

El contenido se apoya en un amplio conjunto de documentos, hechos y datos que se encuentran a disposición de los lectores. Se pretende dar una visión de conjunto de los principales factores que influyen sobre la situación actual y que 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, por mandato del Consejo Académico y del Consejo Superior, 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 cinco comisiones del Consejo Académico sobre asuntos prioritarios, los aportes de la Comunidad Universitaria en las Jornadas de Reflexión, las rondas por las Facultades y las discusiones en el Consejo Académico.

De esta manera, se busca motivar a la Comunidad Universitaria sobre la necesidad de repensar su quehacer ante un 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, y Sistema de Regionalización.

Se espera que el fruto de esta reflexión colectiva oriente el Plan de Desarrollo y el Plan de Inversiones durante el período 2005 - 2015.

El presente decenio representa un período fundamental para la Educación Superior en el ámbito 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 la tarea dirigida por el doctor Oscar Rojas Rentería, Rector de la Universidad del Valle, entre 1999 y 2003, 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

## RESUMEN EJECUTIVO

El documento "*Bases para el Plan de Desarrollo 2005-2015*" establece los referentes institucionales de tipo conceptual y filosófico sobre los cuales la Universidad suele definir su quehacer. En ese sentido, sobre la base de su acción como entidad autónoma, como se lo garantiza la Constitución nacional, define como misión, educar en el nivel superior, señala la intención de consolidarse, a futuro, en una Universidad de excelencia e identifica, como principios rectores el respeto y la tolerancia, la libertad de cátedra, la formación integral y el compromiso con los valores democráticos.

Construir, mediante un proceso participativo, una visión compartida de futuro, estratégica y prospectiva que a largo plazo contribuya al mejoramiento continuo de la Universidad; esa misma visión se propone como propósito central desde el punto de vista conceptual y metodológico, de los procesos de planeación que se han puesto en marcha para definir un Plan de Desarrollo hasta el 2015. Para lograrlo, se aspira a que el documento genere respuestas a dos preguntas importantes: ¿Cuáles son las opciones estratégicas de futuro que tiene la Universidad? y ¿Qué capacidades debe construir para acceder a ellas?. El proceso de planeación, en el que ha incursionado la Universidad, incluye esfuerzos para establecer cuál es la situación actual de la Institución teniendo como referente sus sesenta años de existencia, definiendo unos escenarios posibles y sobre todo, tratando de establecer con la mayor precisión lo que hay que hacer y la forma como se debiera hacer para llegar a donde la Universidad quiere llegar en el 2015.

En este orden de ideas, el documento hace un análisis del entorno en el que se mueve la Universidad, en el ámbito económico y social así como en el de la educación superior. En el primero, en el campo internacional, se percibe un entorno, globalizado y altamente competitivo, caracterizado por geomercados, redes de conocimiento y conflictos de carácter étnico, religioso y nacionalista. En América Latina, el entorno se perfila poco dinámico en crecimiento económico pero optimista en cuanto a la posibilidad de utilizar la educación como mecanismo estratégico de desarrollo. Nacionalmente, a pesar de todas las restricciones, el entorno se percibe optimista en cuanto a las oportunidades que tiene la Universidad de contribuir a la construcción de la nación colombiana, de pensar y afrontar la transformación productiva del país, de formar capital humano altamente especializado, de aprovechar la biodiversidad y los ecosistemas estratégicos, de generar un proyecto de nación sobre fuertes bases éticas y culturales y de disminuir significativamente las brechas cognitivas, tecnológicas y digitales que se suelen gestar en procesos de globalización. En el orden regional, el diagnóstico del entorno se presenta con muchas dificultades en virtud de los problemas que aquejan no sólo al sistema productivo sino también al sector social. Las respuestas se perfilan en diagnósticos previamente existentes, uno de los cuales es el Plan Maestro de Desarrollo del Valle del Cauca, cuyos objetivos incluyen la posibilidad de construir equidad social y cultural, promover una revolución productiva, fortalecer la gobernabilidad y la reconstrucción del tejido social y transformar y organizar el territorio como un sistema equilibrado y dinámico. La Universidad del Valle, por su carácter de *universidad regional* está llamada también a jugar un papel importante en la reconfiguración de éste entorno.

El entorno internacional de la educación superior se percibe transformado por el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y en las tecnologías de información y comunicación y por el surgimiento del concepto de *aulas sin fronteras*. En el ámbito latinoamericano, el entorno se percibe marcado por un crecimiento sin precedentes en la matrícula y en la oferta de programas de formación técnica y tecnológica y por el desfase entre un enorme y rápido cambio político, tecnológico, socioeconómico y cultural y la capacidad para asimilarlo y traducirlo en respuestas efectivas y oportunas. A nivel nacional,

la educación superior tiene ante sí los retos de ampliar cobertura, asegurando calidad y pertinencia; adaptarse curricularmente a los cambios en los sistemas productivos y en el mercado laboral, y prepararse para paliar los efectos inevitables de la globalización y la internacionalización. A nivel regional, la educación superior y en particular la Universidad, debe liderar la generación de nuevo conocimiento, la transferencia de tecnología y una formación profesional pertinente y de calidad de tal manera que se pueda responder, en forma más efectiva, a las demandas regionales.

El documento, señala, finalmente, algunos de los desafíos que la Universidad del Valle tendrá que enfrentar como consecuencia del entorno particular que se acaba de describir. En primer lugar, aceptar el reto de ofrecer educación integral pertinente y de calidad que contribuya a la apropiación social de la ciencia y de la tecnología y a la construcción de una sociedad del conocimiento. En segundo lugar, asumir liderazgo institucional en temas estratégicos del desarrollo regional que le permitan, por un lado, vincularse efectivamente a éste y, por otro, contribuir a la reconstrucción del tejido social y a la creación de capacidades para la negociación y la solución de conflictos. En tercer lugar, orientar el quehacer de la Universidad a la solución de problemas regionales mediante la investigación básica y aplicada.

El documento hace también un exhaustivo análisis de la situación interna de la Universidad. Empieza por señalar como ésta, en pocos años, pasó de ser una universidad industrial vinculada a los sectores agrícola e industrial a una institución que, superando las dificultades y limitaciones que le han aquejado, se caracteriza hoy por su vocación investigadora y por su indiscutible perfil de universidad moderna, dinámica y sintonizada con la creciente demanda de acceso a la educación superior en el nivel regional. Intenta luego, describir el perfil académico de la institución con base en su oferta académica (90 programas de pregrado, casi un centenar de posgrado, incluidos desde luego, ocho programas de doctorado), en las modalidades de ofrecimiento (presencial, desescolarizada, virtual, jornada ampliada), en el soporte que ésta oferta académica recibe de la investigación (91 grupos reconocidos por COLCIENCIAS, 3 de ellos en asocio con otra Universidad, 450 proyectos registrados internamente, 20 financiados externamente), en la acreditación de calidad de sus programas académicos (en las áreas de salud, ingeniería y ciencias, todos con acreditación de alta calidad) y los programas en vías de acreditación (psicología, humanidades, educación y pedagogía y ciencias sociales y económicas), en el perfil de sus profesores (750, de los cuales la mitad tiene estudios de maestría y una cuarta parte, de doctorado superando de lejos la media nacional) y en las características académicas y socioeconómicas de sus estudiantes (casi tres cuartas partes pertenecen a estratos 2 y 3).

Dos conceptos importantes, le sirven de soporte al perfil académico. Por una parte, el concepto de *formación integral*, referido a la posibilidad de que los estudiantes de la Universidad no solo desarrollen las competencias profesionales propias de sus carreras sino que además se caractericen por su autonomía intelectual, su disciplina de trabajo académico e intelectual, su compromiso y responsabilidad social y ciudadana, su capacidad para contribuir al desarrollo de su entorno familiar y colectivo y por su disposición a comprometerse con su propio desarrollo personal, ético y cultural. Por otro, el concepto de *universidad de investigación* que hace referencia al carácter de institución de educación superior cuyas acciones de formación están fundamentadas en los procesos de generación, apropiación, transformación, difusión transferencia y aplicación responsable del conocimiento.

El análisis interno incluye una descripción de la forma como la Universidad asume su gestión administrativa y financiera. En ese sentido, se señala la puesta en marcha de un

importante proceso de modernización institucional con tres frentes de acción (reglamentación, calidad y reestructuración) dentro de los que se destacan el ajuste y actualización de normas, la implementación de sistemas de información, administración y calidad, la homogenización de denominaciones y la simplificación de la estructura organizativa. El documento destaca, algunas de las acciones que la Universidad ha emprendido para garantizar una adecuada gestión del recurso físico (Plan Maestro de Recuperación y Desarrollo de Planta Física), de los recursos financieros (Renegociación de la deuda pública, creación de un Fondo de Pensiones), del recurso humano (convocatoria de nuevos docentes), del bienestar universitario y de las sedes regionales (Procesos de reconversión en Seccionales, mejoramiento de la calidad y construcción de autonomía financiera).

El documento recoge los resultados de un importante ejercicio de análisis estratégico<sup>1</sup> que se adelantó con directivos universitarios y representantes de diversos sectores externos, en un esfuerzo por identificar *fortalezas* institucionales (prestigio, posicionamiento a nivel nacional e internacional, capacidad de investigación), *debilidades* y limitaciones (vulnerable estructura financiera, aislamiento frente al entorno, gobernabilidad), *oportunidades* (necesidad de educación superior de calidad, equitativa, pertinente e integral) y *amenazas* (débil crecimiento económico regional, política estatal en materia de educación superior, exigencias en calidad y pertinencia, cambios en el mercado ocupacional).

Con base en el análisis de la situación interna de la Universidad y teniendo en cuenta el análisis estratégico que sucintamente se acaba de reseñar, el documento, utilizando una herramienta de planificación conocida con el nombre de construcción de escenarios intenta describir dos situaciones probabilísticas (un *escenario tendencial* y otro, *optimista*) caracterizadas, la primera, por un contexto en el que la Universidad se destaca como una institución líder en algunos indicadores de investigación y eficiencia a mediano plazo pero seriamente amenazada, a largo plazo, por factores tales como la inminente jubilación de un número importante de profesores titulares y una situación financiera llena de compromisos y restricciones. La segunda situación, implica que la Universidad supere el escenario tendencial, obteniendo mejores resultados gracias a la puesta en marcha de estrategias, estructuras y herramientas que mejoren la productividad y racionalicen los recursos, promuevan la vinculación efectiva con el entorno, ayuden a reorganizar y fortalecer la oferta académica y a redefinir prioridades en la investigación con base en áreas de desarrollo estratégico. Este escenario requeriría también una mejora substancial en la gestión estratégica y en los procesos de recuperación de la imagen y prestigio institucional así como en la gobernabilidad. (El procedimiento metodológico para la construcción del Plan, al igual que el análisis de los escenarios, se incorporan a este documento como anexos).

Cinco asuntos estratégicos se formulan en el documento como resultado de un proceso colectivo y participativo sobre alternativas de desarrollo de la Universidad para los próximos diez años:

- *Calidad y pertinencia*, entendidas como la posibilidad de encontrar 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 de un desarrollo sostenible. Se proponen, como líneas de acción prioritaria, la ampliación y diversificación de la oferta académica de pregrado y posgrado, la innovación, virtualización y flexibilización pedagógica y curricular, la consolidación de la institución como universidad de enseñanza fundamentada en la investigación, el desarrollo de procesos de

---

<sup>1</sup> Este análisis estratégico se resume en lo que se conoce como DOFA, Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

autoevaluación y calidad académica, el desarrollo profesoral y estudiantil y los recursos didácticos y de laboratorio.

- *Vinculación con el entorno*, entendido como la posibilidad de contribuir a la solución de los problemas críticos de la región y del país y a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático. Se proponen, como líneas de acción prioritaria, la extensión y la proyección social, las relaciones interinstitucionales efectivas y la internacionalización de la Universidad.
- *Modernización de la gestión administrativa y financiera*, entendida como la posibilidad de que la Universidad asegure que sus estrategias de crecimiento y desarrollo puedan prever los efectos y las necesidades en el tiempo. Se proponen, como líneas de acción prioritaria, la institucionalización de una cultura de planeación y control, la consolidación del sistema de información institucional, el fortalecimiento de la planta física global de la Universidad y la consolidación de su sostenibilidad financiera.
- *Democracia y convivencia*, entendida como el reconocimiento que la Universidad le hace a las personas en su esencia humana, expresado en factores tales como el respeto a la dignidad, a la participación efectiva en las decisiones que afectan su propio desarrollo y a todos aquellos aspectos relacionados con el desarrollo de saber. Se proponen, como líneas de acción prioritaria, la institucionalización de una cultura de prevención, negociación y resolución de conflictos, la calidad de vida de la comunidad universitaria y la responsabilidad social.
- *Fortalecimiento de su carácter regional*, entendido como la posibilidad que tiene la Universidad de aportar al desarrollo regional y en consecuencia requiere hacer viable, sostenible, eficiente y eficaz el crecimiento y desarrollo de las sedes regionales. Se proponen, como líneas de acción prioritaria, el fortalecimiento de la oferta académica con calidad y pertinencia, la sostenibilidad financiera y administrativa del sistema y la construcción de Universidad en las regiones.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Una Universidad Regional con perspectiva global**

La Universidad del Valle es el patrimonio cultural más importante del sur-occidente colombiano. Su tamaño, su complejidad académica, el número de sus estudiantes, la masa crítica de sus profesores, el nivel académico de éstos, conforman un conjunto de saberes y acciones de primer orden. Su misión definida desde sus primeros tiempos: "Educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión de 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", está hoy más vigente que nunca.

El Plan de Desarrollo 2005-2015 confirma esa misión en el establecimiento de sus ejes conceptuales, en la determinación de sus estrategias y en el establecimiento de sus prioridades, la primera de las cuales es el logro de la excelencia académica, de la cual dependen todas las demás y su realización como Institución.

La Universidad del Valle enfrenta los retos de la sociedad del conocimiento educando de modo integral, con fundamento en el método científico, la reflexión filosófica y la creatividad artística, impulsada por un espíritu emprendedor que hace referencia a la promoción de esas cualidades: la innovación, la creatividad, la crítica.

Esa concepción se realiza en un medio social que tanto por su enorme potencialidad como por sus enormes carencias exige a las instituciones respuestas a sus necesidades más sentidas. En ese contexto existen unos principios rectores que definen el perfil institucional de la Universidad del Valle. Ellos son los de una universidad estatal y pública, de naturaleza oficial al servicio de los intereses generales de la sociedad; con equidad, sin discriminación y sin exclusión de ninguna clase; que ofrece formación integral de excelencia, con estándares elevados de calidad en un proceso continuo de mejoramiento de los métodos de enseñanza y aprendizaje y de las formas de apropiación del conocimiento; con la investigación al servicio de lo académico y ligada estrechamente a la docencia, ocupando un lugar preponderante en las actividades de profesores y estudiantes; pluralista y democrática en todos los órdenes, tanto en la defensa del sistema político democrático como en la determinación de sus propios procedimientos de gobernabilidad interna; y finalmente, dentro de la perspectiva global en que está inmersa, una universidad regional, integrada orgánicamente a un proyecto regional, al servicio de la construcción equilibrada y justa de la diversa área geográfica y política a lo largo y ancho de la cual desarrolla su gestión académica.

### **La sociedad del conocimiento**

La educación superior se está transformando rápida, esencial y vigorosamente en todo el mundo por el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y en las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Esta transformación ha traído más exigencias de calidad y productividad, más competencia entre instituciones y una gama más amplia y diversa de opciones para elegir. Las dimensiones de la educación superior se han ampliado: educación a distancia, universidades abiertas y en línea, amplia masificación de la oferta, aulas sin fronteras.

En los últimos años se han desarrollado nuevas formas de suministro educativo (transnacional, internacional, franquicias, sucursales), nuevas demandas (educación continua, educación para adultos, reciclaje, educación a lo largo de la vida), nuevas alternativas de oferta educativas que trascienden las fronteras geográficas de los mismos

proveedores gracias, por supuesto, a las nuevas tecnologías de información y comunicación, y nuevos proveedores (universidades corporativas, empresas de telecomunicaciones, instituciones con ánimo de lucro, consorcios). La Universidad del Valle enmarca su acción en esa realidad que abarca lo internacional, lo nacional y lo regional, con el criterio de que la educación, como ha sido reconocido en todas las declaraciones y en todos los tratados internacionales es un derecho humano y bien público, y no un servicio más que se puede comercializar.

### **La formación integral**

La misión de la Universidad ha sido siempre la misma desde sus orígenes: educar. Pero los contenidos de esa misión han ido cambiando según los tiempos, a medida que cambia el concepto de lo que se entiende por educación. Mantener y transmitir los valores de la verdad revelada, en la universidad confesional de la Edad Media; abrir la mente a las verdades de las ciencias naturales y sociales, en la Universidad de la Ilustración; entrenar en los oficios y los descubrimientos de la técnica en la universidad de la Revolución Industrial; generar y difundir conocimientos para la construcción de una sociedad justa y democrática, en la actualidad.

Cuando se dice que se educa para la paz, para la libertad, para la justicia, para el progreso, para la democracia, para la realización personal, se está hablando de lo mismo: de entregarle a una persona los instrumentos para que construya esos valores, para que los defienda como su patrimonio máspreciado. La ignorancia atrae todas las sombras. No puede haber una sociedad democrática si no hay paz, ni libre si no hay democracia, ni justa si no hay progreso; y nada de ello puede ser posible sino hay educación porque ningún individuo puede encontrar su realización personal en medio de la tiranía, del atraso o del abuso.

La ambición última de un educador no es preparar a la gente en las exigencias de un oficio. Es creer que a través de la disciplina en el aprendizaje del oficio se aprenden otras cosas que surgen de haber hecho parte de una comunidad de conocimiento, que en muchas ocasiones se enseñan con el ejemplo: el respeto a la opinión ajena, a las diferencias, a la ley; y el derecho a impugnarlo todo, a buscar nuevos caminos, a cambiar.

Ese ambiente de discusión respetuosa de todos los temas, de debate perpetuo, es lo propio de la academia. Y ese es el ambiente que queremos aclimatar en la Universidad del Valle. Es un proceso que nos debe llevar al final del decenio que abarca este plan a tener uno de los mejores centros de educación superior pública de Colombia por su cobertura, excelencia académica, investigación, apertura internacional, estabilidad administrativa, penetración popular, cultura democrática, presencia y compromiso social con la región y el País.

Es mucho lo que se ha hecho en los cincuenta y nueve años de existencia de la Universidad, desde cuando un grupo de hombres visionarios comprendió la necesidad de una institución pública de educación superior que le diera a la región el impulso necesario para convertirse en la más moderna de Colombia. Todos los analistas de ese gran fenómeno socioeconómico que fue la modernización del Valle del Cauca, encuentran en la Universidad del Valle uno de sus promotores más dinámicos. En campos que van de las ciencias aplicadas a las ciencias sociales, los aportes de la Universidad a la región han sido sobresalientes con la característica común de haber logrado una permanente comunicación entre las necesidades de la sociedad y las de la academia que ha constituido a lo largo de su historia el rasgo más sobresaliente de su carácter institucional.

## **La enseñanza fundamentada en la investigación**

La educación superior contemporánea sólo es posible si hay una sólida base científica integrada con el desarrollo tecnológico, con enfoque crítico-social y fundamentada en valores éticos y estéticos. Para cumplir con su misión la Universidad ha de investigar, reflexionar críticamente y valorar ética y estéticamente los resultados.

La Universidad del Valle de sus primeros tiempos, centrada en la docencia y con proyectos de investigación, está dando paso a una Universidad fundamentada en la investigación y la reflexión crítica como base para los proyectos de formación. De una Universidad que hizo docencia y creó las condiciones para la formación de profesionales de alto nivel con logros investigativos en algunos campos, se avanza ahora hacia una Universidad cuya formación se sustenta en la investigación. Además, hoy la universidad pública fundamenta su identidad en el compromiso, que nace de ser en la práctica casi la única institución en América Latina con capacidad suficiente para responder a las demandas sociales, complementando la investigación de frontera, con la formación avanzada, el servicio especializado y la crítica social. No en vano el núcleo de universidades líderes en Colombia, entre las cuales ocupa lugar destacado la Universidad del Valle, se encamina aceleradamente, cada una desde su especificidad y contexto, a la investigación científica, al desarrollo tecnológico, a la función crítico-social y a la educación de posgrado del más alto nivel.

## **La universidad es su talento humano**

El principal recurso de una nación es el talento humano. Ningún otro recurso equipara sus bondades, potencialidades y rendimientos. Es la condición indispensable de la creación de riqueza y bienestar. Aquí se encuentra implícito un presupuesto ético que es necesario enfatizar, porque la vida humana es el primer valor y la promoción del talento humano no se reduce sólo a la actividad técnica, sino también a las relaciones sociales y a los valores ético-estéticos. La Universidad debe crear las condiciones para que el talento de nuestra Nación fructifique y le retorne solidariamente los beneficios de la ciencia, la técnica, la reflexión crítica y los valores ético-estéticos. Para que la educación sea integral la Universidad debe contribuir a que la juventud construya proyectos de vida significativos, ricos en experiencias sociales y humanas. Como institución pública, además, le corresponde generar las condiciones para que el talento humano, sin distinción de raza, credo, estrato social, edad o género, tenga la oportunidad de realizarse para beneficio de todos: Si un colombiano crece todos crecen.

Los retos a los que se enfrenta la Universidad del Valle en el siglo XXI implican también la modificación de su estructura tanto académica como administrativa, lo cual pasa por la formación de un núcleo académico y directivo comprometido, la diversificación de las fuentes de financiación, sin perder su carácter estatal, la estimulación de los procesos académicos y el fomento de una cultura de mejoramiento continuo en la organización. En este orden de ideas, es importante la profesionalización, la dignificación y el mejoramiento de las condiciones del trabajo académico y administrativo. Esencial es el proceso de crear las condiciones para un ejercicio digno, estable y creativo de la carrera profesoral, con la garantía de un continuo relevo generacional que haga posible la continuidad de la Universidad en el tiempo.

La Universidad es lo que son sus profesores y en este sentido, la Universidad del Valle es una institución de tradición en la formación de sus cuadros académicos. Desde 1978 estableció una política de estímulos académicos, la cual fue actualizada en este año 2003, que le permite hoy mostrarse con orgullo como la Universidad colombiana con el mayor índice de profesores con doctorado, el 22% mientras que la media nacional es inferior al

2%. Esta vocación que ha caracterizado a nuestra institución debe fortalecerse en la búsqueda de la excelencia académica.

### **La vinculación con el entorno**

La Universidad del Valle está posicionada en el nivel regional, nacional e internacional como una de las más importantes instituciones de Educación Superior de Colombia. Así lo muestran indicadores como el desempeño de sus estudiantes en los Exámenes de Calidad de la Educación Superior, los resultados de las convocatorias de Colciencias, los pares académicos que han evaluado sus programas de pregrado y posgrado, las relaciones con las entidades oficiales y los aportes concretos y visibles de la Universidad al desarrollo social, cultural y económico de la región y el país. Lo anterior sólo ha sido posible gracias a su capital humano y a una gestión conjunta de todos sus estamentos que generó condiciones de sostenibilidad y credibilidad después de la profunda crisis financiera e institucional de 1998, de la cual ha emergido fortalecida y actual.

En su condición de principal universidad pública de la región, la Universidad del Valle debe ser apoyo fundamental para el desarrollo del Valle del Cauca y el Suroccidente del país. El Departamento muestra signos positivos de recuperación gracias a la sinergia entre las fuerzas vivas regionales y la administración departamental, que han concretado programas como el Plan Maestro de Desarrollo, Planeta Valle y la Agenda Regional de Ciencia y Tecnología, y en ese contexto la Universidad del Valle, en sus orientaciones y acciones, debe articularse al entorno regional y al futuro como Universidad en la vanguardia del conocimiento, estrechamente ligada a los intereses de su comunidad. Debe ser una Universidad regional con visión global. Contribuir a la creación de un proyecto de región articulando sus iniciativas con las de las demás fuerzas regionales y nacionales que tienen ese mismo propósito, en lo cual la construcción de un sistema de regionalización, con sedes y regionales situadas en los polos de desarrollo del departamento, orgánicamente integradas al proyecto universitario, es un instrumento fundamental.

Las dinámicas de la Universidad y la región tienen propósitos comunes. Le corresponde a la Universidad la formación de profesionales creativos, comprometidos y conocedores de los problemas sociales. En este sentido es necesario que la Universidad articule de modo autónomo su plan de desarrollo con otros proyectos de desarrollo regional, estableciendo un equilibrio entre lo que piensa y lo que hace, entre la reflexión y la acción.

### **La vocación democrática y pluralista**

El tema de cómo asignar recursos estatales a la educación superior es particularmente sensible. La Universidad del Valle no comparte una política de sustitución de financiación de la oferta por financiación de la demanda. Los mecanismos de financiación de la educación deben ser complementarios a las obligaciones estatales con la universidad pública y de acceso real a los estudiantes de menores recursos.

El fundamento de las obligaciones estatales con la educación universitaria es por supuesto, el derecho a la educación superior en condiciones de equidad para todos los ciudadanos, que sólo puede garantizarse en el marco de una universidad pública con financiación estatal. Derecho que pocos pueden ejercer, lo cual crea de paso la obligación de las instituciones universitarias de estar a la altura de esa responsabilidad en el manejo de sus recursos, en la ampliación de su cobertura, en la formación de los profesionales que la sociedad necesita y en la calidad de sus servicios.

Así que el fortalecimiento financiero de las universidades públicas es expresión de una política de justicia social, que en el caso de la Universidad del Valle se expresa en una vocación democrática y pluralista. Sus estudiantes son hoy en proporción alta, personas de bajos ingresos seleccionados por un riguroso sistema de meritocracia. La Universidad se convierte en una fuerza de equilibrio social y de generación de oportunidades de bienestar. La universidad pública está en la obligación de convertir el privilegio de acceder a la educación superior en un asunto de méritos académicos no de ventajas sociales o económicas.

### **La cobertura y calidad son inseparables**

En principio, crecer con calidad señala un primer desafío de productividad para las Universidades públicas, que tiene obvios límites. Atender con calidad más estudiantes y competir con otras instituciones en eficiencia implica mejorar la gestión de todos los factores. Como mínimo, se requiere mantener los cupos actuales y aumentarlos gradualmente. A su vez, eso implica preguntarse dónde existen las condiciones para aumentar estos cupos y proyectar los impactos futuros de este crecimiento. Creemos en la Universidad del Valle que existe un amplio espacio de trabajo y que independientemente del logro de esa meta numérica hay mucho que hacer en materia curricular, sobre lo cual este plan propone iniciativas valiosas.

Sin embargo, existen límites estructurales que dificultan la labor. En especial hay que tener en cuenta el número de docentes y asistentes de docencia, la construcción y el mantenimiento de la planta física (laboratorios, aulas, espacios comunes), el crecimiento en los proyectos de inversión y la asignación de recursos para procurar un mínimo de bienestar para la comunidad universitaria. Dentro del actual sistema, las universidades pueden crecer hasta un cierto límite, más allá del cual resulta muy costoso el aumento de cupos. Este es el desafío de la sostenibilidad. Dicho en otras palabras, existen límites al crecimiento que es necesario explorar y tener en cuenta para no producir efectos indeseados. Dentro de la multitud de factores, es oportuno considerar al menos dos. En primer lugar, la planta profesoral y su perfil demográfico. Esto significa que muchos de los mejores docentes e investigadores, líderes de grupos de investigación y autores reconocidos, pueden retirarse de la Institución y emigrar hacia otras instituciones. La Universidad esta en procura de crear un sistema de gestión de conocimiento para que todo el saber y la experiencia acumulada por estos profesores no se pierda una vez ellos se hayan retirado. En segundo lugar, es necesario tener en cuenta las condiciones que permite el decreto 1279 acerca de la incorporación de jóvenes talentos a las universidades públicas, quienes enfrentan una muy baja remuneración de enganche, en franca desigualdad de condiciones frente a los jóvenes talentos de las universidades privadas.

Es claro que el crecimiento de la cobertura con calidad es una responsabilidad colectiva y no una responsabilidad de cada una de las instituciones, en donde la calidad se deja a su propia cuenta y riesgo. Es el sistema, en su conjunto, el que está en juego y precisamente por ello debe existir un proceso de pensamiento estratégico que analice las tendencias, los actores y el contexto internacional, con economía de escala y oportunidad. Las universidades estatales están en capacidad de aunar sus esfuerzos para analizar el entorno, proponer escenarios de crecimiento y afinar estrategias, así como lo han venido haciendo para establecer indicadores de gestión. Pero, cada universidad pública debe hacer el esfuerzo de establecer los criterios y las metas que lleven a un desarrollo armónico del sector de educación superior en Colombia. Este Plan de desarrollo es un paso en ese sentido.

## **La autonomía es esencial**

La autonomía universitaria es un principio que emana de la naturaleza misma de su quehacer académico y pertenece a un legado de remoto origen medieval, universalmente vigente en la actualidad. Es condición esencial para el cumplimiento de la misión de la universidad y el desarrollo de sus funciones básicas, con independencia del poder político y de toda clase presiones o señalamientos, que interfieran el desarrollo del conocimiento y la libre expresión de las ideas.

Jurídicamente está consagrada en los Artículos 28 y 29 de la Constitución Nacional y en el Artículo 57 de la ley 30 de 1992, que le define su especificidad como categoría especial para las universidades estatales. En la Universidad del Valle, está consignada en el Artículo 6<sup>a</sup> del Estatuto General.

La autonomía universitaria no es absoluta, ni puede interpretarse como marginamiento de la sociedad o intercambiarse con nociones de fuero, "ghetto" o extraterritorialidad; es relativa y tiene limitaciones normativas en el orden financiero y administrativo. En ocasiones puede generar tensiones con determinadas políticas públicas y, su falta de control, propiciar abusos que tienden privilegiar intereses particulares o de grupo. Para garantizar su ejercicio responsable y evitar anomalías, debe ser ejercida colectivamente por la dirección universitaria, en sus distintos niveles, siguiendo estrictamente los principios de transparencia administrativa y rendición de cuentas ante la comunidad universitaria, los cuerpos colegiados, los órganos gubernamentales pertinentes y la sociedad, especialmente en aspectos relacionados con el manejo de los recursos que le son asignados para el cumplimiento de su misión.

Esa Universidad autónoma, democrática, regional, pública, de investigación y de excelencia, de frente al siglo XXI, es la que se quiere seguir construyendo, en los términos que a continuación se expresan.

## **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 fundamento a su acción, y se presentan las estrategias generales que orientan su futuro y definen su vínculo con la región, con el país y con 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 de 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 el proceso enseñanza-aprendizaje, la investigación, la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate público.
- 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, en la 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 misión 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 para que 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.

## **1.2 Marco de referencia**

De los criterios anteriormente expresados en el perfil institucional, a manera de marco de referencia se deben subrayar varios elementos que se constituyen en el hilo conductor del Plan de Desarrollo:

- a) Se parte de la consideración de que la Universidad del Valle se ha consolidado como una de las principales universidades del sector público que busca la excelencia, al lado de las Universidades Nacional de Colombia, de Antioquia e Industrial de Santander, y que tiene una responsabilidad al nivel nacional, primordialmente en lo atinente al fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE), mediante el ejercicio de liderazgo reconocido en la generación del conocimiento y en la investigación, elementos fundamentales de la formación avanzada que marcan una diferencia sustancial en el conjunto del sistema universitario colombiano, tanto público como privado. La Universidad del Valle, en sus casi 60 años de historia, ha configurado unas líneas de acción de larga duración que han dejado huellas indelebles y que constituyen una impronta que debe ser mantenida en el tiempo, adaptada, ajustada en forma innovadora y utilizada para responder a los desafíos del entorno sin que por ello sean deleznable y puedan desdibujarse en la universidad pública, en aras del pragmatismo.
- b) La Universidad del Valle debe consolidarse como una universidad fundamentada en la investigación. La universidad pública colombiana sigue siendo una institución que tiene plena capacidad para promover la generación del conocimiento en ámbitos que no representan retornos inmediatos en términos de rentabilidad económica, consultoría, asesoría, extensión o articulación con el sector productivo. Las grandes universidades públicas han definido en el marco de su misión el aporte creativo a la sociedad colombiana en el terreno de la solución de sus problemas, la interpretación de los mismos, y el ejercicio de la crítica social.
- c) La Universidad del Valle, se ha afirmado, a lo largo de la década de los 90 y lo que va corrido del siglo XXI como una de las principales universidades generadoras de conocimiento en diferentes áreas, en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología que coordina COLCIENCIAS. Fue pionera en la configuración de una Vicerrectoría de Investigaciones y en la creación, fortalecimiento y consolidación de

Grupos de Investigación. El proceso de producción y generación del conocimiento en sus diferentes campos debe ser visto como una estrategia para mejorar sustancialmente la calidad del proceso formativo, desde sus ciclos básicos hasta los niveles de formación doctoral.

- d) Existe en la Universidad hoy en día, consenso sobre la necesidad de ampliar cobertura sin sacrificar calidad, un camino que ha asumido la educación superior colombiana al establecer mecanismos, cada vez más extendidos, de autoevaluación y acreditación. En este sentido, otra gran línea de acción estratégica que se busca plasmar en el Plan y que igualmente se desprende del Perfil Institucional es la consolidación de la Universidad del Valle como la principal oferente de cupos el Valle del Cauca y del entorno regional. La Universidad debe enfrentar de manera responsable las políticas públicas que exigen aumento en la oferta sin el correspondiente aumento en los recursos, para que de manera inteligente y razonada, sin caer en aventuras y exceder sus límites, adelante esa tarea. Regionalización, estrategia en que la Universidad del Valle es pionera nacionalmente, y que ha sido reproducido por otras instituciones públicas de manera exitosa, es un claro ejemplo de estrategias en ésta dirección. Igualmente, las alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales, tales como alcaldías y gobernaciones, el sector privado y las propias comunidades, mediante ejercicios imaginativos, constituyen estrategias complementarias de ampliación de cobertura, particularmente en el pregrado.
- e) La Universidad del Valle debe ser una institución que construye democracia. Colombia es un país con enormes desigualdades sociales y grandes diferencias que se manifiestan en el desarrollo regional. Esto obliga a las universidades públicas a propiciar la generación de una cultura alternativa de convivencia, civilidad y respeto por los derechos humanos. Complementariamente, la Universidad del Valle cree en el valor de la descentralización de los procesos político-institucionales y en el papel activo de las regiones. La institución debe integrar sus esfuerzos para trabajar en los temas vitales de extensión y proyección social con el propósito de impactar positivamente sobre problemas y demandas que provienen de diferentes esferas en la vida regional.
- f) La Universidad del Valle cree en su capacidad para reflexionar y asumir procesos de modernización administrativa que potencien su capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad. La administración está al servicio de la academia. Con base en políticas y acciones concertadas con criterios de transparencia, efectividad y austeridad, la universidad ha de adecuar su estructura y dinámica organizativa, mejorar y dignificar las condiciones de trabajo académico, investigativo y administrativo.
- g) La Universidad del Valle es plenamente consciente de la necesidad de atemperar sus procesos de formación y de investigación a los estándares internacionales. La globalización es un reto y una oportunidad en el camino hacia consolidarse como universidad de excelencia. Ha de articularse proactivamente con universidades, redes científicas, centros tecnológicos y de pensamiento mediante claras estrategias de que cuenten con un claro sentido del desarrollo local y regional.
- h) La Universidad del Valle es una Universidad regional en el sentido amplio de su significado. Su accionar no está limitado físicamente al Departamento del Valle del Cauca sino que tiene compromisos con la región del pacífico colombiano. La universidad cree firmemente en el valor de la cooperación y la innovación tecnológica y organizativa para compartir recursos y conocimiento con miras a promover el desarrollo humano y sostenible de los ciudadanos.



## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 El entorno global**

Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional. Cuatro grandes tecnologías fundamentales están transformando el panorama internacional: la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales y las tecnologías de la información y la comunicación. La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.

“La Universidad abierta al mundo” es hoy en día una realidad. 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. 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. Los intercambios culturales y las migraciones inciden en la convivencia multicultural, sobre todo a nivel político y en la formación de mercados de trabajo; de otra parte se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista.

En América Latina, por otra parte, la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica y el deterioro de los términos del comercio internacional, particularmente por la declinación general de los precios de sus productos, el empeoramiento de la balanza de pagos causados por el alza de los intereses de préstamos y créditos gubernamentales y empresariales, así como por la repatriación de las inversiones extranjeras y la fuga de los capitales nacionales hacia el extranjero. Esta región del mundo tiene un crecimiento económico poco dinámico. Su desempeño económico en términos comparativos internacionales es modesto, de acuerdo con estimaciones de tasas de crecimiento del Banco Mundial para varias regiones del mundo (Ver Tabla 1). 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.

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

**Tabla 1. Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales.**

Región	Año		
	2001	2002	2003
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
Colombia	1.4	1.8	3.1

Fuente: Le Monde Diplomatique, 2003 y Gobernación del Valle del Cauca, Subsecretaría de estudios socioeconómicos, septiembre 2003.

## **2.2 El entorno nacional**

En la presente situación del país, a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior, la falta de una política adecuada de medio ambiente, existen múltiples oportunidades relevantes para la acción de la universidad pública en todas las dimensiones de la vida social, a saber:

- a) *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 posconflicto. Es vital acompañar técnicamente la elaboración e implementación de los planes de desarrollo al nivel municipal y departamental, identificar y gestionar macroproyectos de desarrollo territorial y sectorial.
- b) *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.
- c) *En el campo social* es necesario formar talento humano de primer nivel, capaz de afrontar las demandas crecientes del entorno internacional y alcanzar conocimiento de frontera en las diferentes disciplinas. Así mismo las universidades están en capacidad de generar puentes con el sector productivo.
- d) *En el campo educativo* Es básico el desarrollo de una política pública que le dé cabal importancia al papel de la Universidad y otros centros de generación de conocimiento en la mejora de la productividad y de la competitividad global. Es necesaria la formación de docentes, funcionarios públicos y dirigentes políticos.
- e) *En el campo de la salud* es prioritario responder al actual perfil epidemiológico, consolidar el Sistema Nacional de Salud y mejorar la capacidad investigativa del país, sobretodo en temas tales como salud escolar, administración y políticas en salud, convivencia pacífica, salud materno infantil y enfermedades infecciosas.

- f) *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.
- g) *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.
- h) *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 y tecnológicas y digitales.
- i) *En el campo de las organizaciones* resulta fundamental preparar a las nuevas generaciones para crear y dirigir empresas capaces de competir en un cubrimiento global, comprender las dinámicas propias de la integración comercial internacional, generar empleo productivo y añadir valor a la producción mediante la incorporación de conocimiento y el desarrollo tecnológico.

### **2.3 El entorno regional**

La globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca de tal forma que ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

El Producto Interno Bruto del Valle del Cauca presenta un ascenso hasta 1994, registrando ese año el valor más alto de la década (11,2%), por el auge de la industria, exportaciones, construcción y comercio. A partir de 1995 se inicia una crisis, la cual toca fondo en 1999, cuando se presenta el valor más bajo del PIB del Valle del Cauca en la década (-3.6%), debido a la caída de los precios y las exportaciones de azúcar, el desplome de la construcción, del sector agrícola, la industria y como consecuencia la caída en el empleo. El quiebre de la tendencia del 2000 (1.1%) hacia la recuperación fue jalonado por las exportaciones, la construcción de obras civiles, el comercio, los servicios y el sector agropecuario. Sin embargo, la falta de consolidación de la recuperación en el 2002 (-0.7%) se debió al descenso de algunas exportaciones tradicionales como el azúcar, la reducción coyuntural de la cosecha de caña y la tenue dinámica del sector industrial. Desde septiembre de 2003 el indicador ha dado señales de mejoría en la economía.

#### ***La diversidad de subregiones del Departamento***

El Valle del Cauca se puede dividir de acuerdo a su actividad económica en cuatro subregiones claramente marcadas.

**Subregión Norte.** Esta región se caracteriza por ser la más agrícola del Valle, sobresalen, además, sus actividades económicas en salud, educación y recreación pública. En cuanto a salud su cobertura se ha incrementado en los últimos años hasta ubicarse en la segunda región con mayor cobertura del Departamento (57.7%). En cuanto a lo social es la región con mayor índice de pobreza, según las encuestas del SISBEN el 78% de su población se encuentra en ese sistema.

**Subregión Centro.** La actividad que más contribuye a su economía es el sector inmobiliario (19.6% del PIB) lo que es consecuente con el incremento en el índice de construcción, aunque la recuperación de éste rubro no es muy buena en todo el Departamento, así mismo la industria contribuye de manera importante. Si bien su población solo alcanza los 511.500 habitantes, su cobertura en salud es la más alta de las cuatro regiones (67.1%). Su población es la que en menos proporción pertenece al SISBEN (46%).

**Subregión Sur.** Aquí podemos encontrar una región mayormente industrializada, donde este renglón contribuye con 24.4% del PIB total del Valle del Cauca. Además, encontramos un incremento sustancial en la construcción y una representación importante en los servicios a empresas. Es la zona con mayor densidad poblacional (69.8%) de los casi 4'400.000 habitantes del Departamento. La cobertura en esta subregión está por debajo del promedio departamental (52.2%), aunque es de destacar su incremento constante en los últimos 6 años. Siendo la región de mayor población cuenta con un alto porcentaje de su población perteneciente al SISBEN (65%).

**Subregión Pacífico.** Sus principales actividades económicas son el comercio, la pesca y el transporte, principalmente representado por Buenaventura. Siendo la región de menor densidad demográfica (6.2%) tiene una alta proporción de sus habitantes en el SISBEN y su cobertura en salud es la más baja.

### **Perspectivas**

Académicos de la Universidad del Valle tuvieron un papel importante en la formulación del Plan Maestro Integral y de Desarrollo Sostenible del Valle del Cauca 2003-2015, promulgado por la Gobernación del Valle del Cauca en el 2003 y en la Agenda Regional Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca. Existe el compromiso de la actual administración departamental de continuar promoviendo las líneas estratégicas elaboradas en el citado Plan Maestro, producto de un amplio proceso de consulta y participación de diversos actores, territoriales y regionales, desde perspectivas sectoriales distintas. Se requiere, en consecuencia, que el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle precise las correlaciones entre los grandes ejes estratégicos del Plan Maestro Integral y de Desarrollo Sostenible del Valle del Cauca 2003-2015 y su propio Plan de carácter prospectivo.

El Plan Maestro Integral y de Desarrollo Sostenible del Valle del Cauca 2003-2015 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. Entre las consecuencias de este macroproblema se encuentra, entre otras, 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 en el deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente.

Frente a esta situación, los objetivos estratégicos, a largo plazo, que plantea el Plan Maestro Integral y de Desarrollo Sostenible del Valle del Cauca 2003-2015 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 Económica Especial de Exportación 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, farmacéutica, pulpa, papel, editoriales y artes gráficas, confecciones, levaduras, confitería, jugos en polvo (extractos para hacer jugos), 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 energía y el medio ambiente.

De acuerdo con la Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca, tiene especial relevancia la constitución del proyecto de Bioregión, apoyado por diferentes instituciones regionales y nacionales, el cual pretende aprovechar las condiciones existentes para hacer de la biodiversidad y de la biotecnología un elemento transversal que dinamice el potencial de innovación y desarrollo de la región.

## **2.4 El entorno en la educación superior**

### ***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, el surgimiento de universidades empresariales

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 virtual<sup>2</sup>, 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 papel y las

---

<sup>2</sup> Utilizaremos la expresión "Educación Virtual" para hacer referencia también a la "Educación a Distancia"

formas tradicionales de organización de la Universidad, del modelo de universidad 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.

La jerarquía de instituciones que emerjan en ese contexto 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 interactuar con personas capaces y manejar 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 papel articulador del conocimiento, "académicamente abiertas", capaces de manejar cadenas educativas cada vez más largas y continuas (Cfr. Angulo y Toro, 2001).

No obstante, el debate sobre los modelos de organización de la universidad sigue abierto y requiere de mayor elaboración. Es necesario conservar la universidad como un bien social y no correr el riesgo de sustituir la universidad moderna por un modelo que olvide la naturaleza de la educación como un derecho y un servicio social, para convertirla en una simple mercancía.

### ***Tendencias en América Latina***

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.

Hoy la Universidad no sólo debe hacer ciencia por la ciencia. El hecho de que la sociedad del conocimiento privilegie el conocimiento científico aplicado a la producción y la solución de problemas sociales plantea fuertes demandas de relevancia y pertinencia a las universidades latinoamericanas, porque estos se constituyen en el principal criterio y filtro de su nivel de legitimidad y utilidad social.

Los retos que desde la globalización enfrenta la educación en América Latina son múltiples. Algunos de los más significativos en el último período son:

En primer lugar, existe una creciente demanda para una mayor profesionalización en el sentido de cubrir los distintos ciclos: técnico, tecnológico, profesional, posgraduado, etc. Ha habido una enorme explosión de la oferta de pregrado, la cual ha multiplicado la oferta

cubriendo aspectos que antes se ofrecían de manera genérica. Valga decir, en el campo de carreras como las médicas y paramédicas existen mucho más de treinta titulaciones. En las ingenierías, dicha cifra supera las ochenta denominaciones, lo que resalta una demanda creciente del mercado para que se alcance un grado de especialización, aún en la formación básica. En esta misma dirección podemos observar el crecimiento acelerado de la oferta educativa de educación técnica y tecnológica, mediante ciclos cortos que preparan para la inserción en el mercado laboral.

Dichas demandas han implicado, como un enorme desafío, la masificación de la matrícula universitaria en América Latina. Desde los años 60 a nuestros días, durante cerca de medio siglo, el salto en la matrícula ha sido cuántico. La masificación ha sido asumida en numerosos países de nuestro continente como Brasil, México, Argentina, Venezuela, algunos del área Centroamericana y del Caribe, fundamentalmente a partir de la expansión de la matrícula de la educación superior pública.

En cuanto a la formulación de políticas públicas para la educación en América Latina en la presente década, se han planteado preguntas fundamentales que continúan sin un respuesta consensuada: ¿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?

### ***Tendencias 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, desarrollo de competencias laborales). Lógicamente estos procesos de transformación implican un viraje en las relaciones entre el Estado y las Universidades Algunos factores relevantes al respecto son:

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 en el año 2000 estaban entre los 18 y los 23 años, sólo un poco más de un millón se encontraba vinculado a una institución de educación superior, y de éstos un 30% pertenece a una institución pública<sup>3</sup>.

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 nacionales. A juzgar por el contenido de las agendas de tales eventos, las políticas más relevantes para el sector de la Educación Superior en Colombia giran 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.

---

<sup>3</sup> Estadísticas del año 2003 del MEN, muestran un cambio en esta distribución habiendo aumentado la participación pública al 42%.

El establecimiento de indicadores de calidad para la educación pública superior y los procesos de rendición de cuentas han generado un proceso de reorganización de las universidades públicas colombianas en la búsqueda de una estructura verdaderamente sistémica. En tal dirección, es preciso valorar los esfuerzos que recientemente han hecho las principales universidades públicas colombianas para activar el Sistema Universitario Estatal -SUE- y participar proactivamente en los procesos de reformulación de política pública que se han adelantado en los últimos años.

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 1992, 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 obtenidos. Por tanto, el Estado busca ahora orientar y evaluar los 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 del desempeño institucional.

Adicional a las reformas contempladas en el Plan de Desarrollo, el gobierno nacional puso en marcha 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 asume los procesos de fomento, monitoreo y vigilancia de la educación superior y desarrolla las tres políticas del plan "Revolución Educativa": Calidad, Cobertura y Eficiencia. Para tal fin, creó el Viceministerio de Educación Superior, cuyas funciones son:

- 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 posgrado.

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. 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.

Un giro que necesariamente conlleva a la revisión y posible redefinición de las políticas y la normativa académica de la Universidad, es la promulgación del Decreto 2566 por parte del Ministerio de Educación Nacional el 10 de septiembre de 2003, por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior. El nuevo decreto contiene los Estándares Mínimos establecidos para los programas académicos en decretos anteriores, pero además resalta la pertinencia de los programas en un contexto globalizado en función de las necesidades reales de formación del país y en la región donde se va a desarrollar, tiene en cuenta el desarrollo de las competencias y las habilidades de cada campo y las áreas de formación para definir los perfiles formativos y destaca la formación integral, la formación investigativa y la proyección social de los programas académicos.

Adicional a lo anterior, el Ministerio de Comunicaciones mediante su programa “La Agenda de Conectividad” busca masificar el uso de las tecnologías de la información (TI) y con ello aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y de gobierno, y socializar el acceso a la información. Se fomenta el uso de las TI como herramienta educativa mediante su segunda estrategia el “Uso de las TI en los procesos educativos y capacitación en el uso de las TI”. Lo cual puede ser desarrollado por las instituciones de educación superior aprovechando los diferentes programas que contempla la Agenda como lo son la Red Universitaria (Colciencias), Proyecto de telemática y educación a distancia (SENA), Conexión de bibliotecas nacionales, implantación de “Biblioteca Virtual” y colecciones virtuales.

### ***Tendencias en el Valle del Cauca***

En el Valle del Cauca, la participación en la demanda hasta el 2002 ha tenido un aporte mayoritario por parte de las Universidades del Valle (24%) y Santiago de Cali (16.2%). En las demás universidades, la participación va del 2.6% del ICESI al 8.7 de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. La demanda de servicios de la educación superior, caracterizada a partir de las solicitudes de ingreso a las diferentes universidades de la región, creció pasando de 25.898 solicitudes de ingreso en 1998 a 47.883 en el año 2002. El mayor incremento entre el periodo 1998 – 2002 se dio en el año 2000, donde se presentaron 43.803 solicitudes frente a 30.158 presentadas en 1999 (Serna, 2003).

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).

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. 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 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 en la preparación académica se constituyen en fuertes barreras para el acceso a la educación superior.

### ***Posicionamiento Académico***

Las nuevas políticas educativas y en general, las nuevas condiciones del entorno nacional y regional en materia de educación superior obligan a que las universidades cumplan estándares mínimos de desempeño que suelen verse reflejados en un conjunto de indicadores.

La comparación entre una universidad y otra permite identificar fallas y corregirlas de tal manera que las instituciones sean más competitivas y eficientes en el cumplimiento de su misión, generando, de ésta manera, un mayor impacto social.

Una comparación simple de la Universidad del Valle con cinco de las más importantes universidades públicas del país, con base en los indicadores del Sistema Universitario Estatal a diciembre de 2003, en términos del número de programas de formación que se ofrecen y en términos del número de cupos de posgrado a disposición de la comunidad académica, indica que la Universidad del Valle es la tercera universidad del país en número de programas de formación académica y profesional, la que más programas de formación tecnológica ofrece en modalidad semipresencial y a distancia, la tercera universidad del país en oferta de programas de formación doctoral, la segunda en cupos de posgrado (maestrías).

## ***Desafíos***

En el contexto descrito, la Universidad del Valle afronta desafíos importantes.

### ***Desafíos del contexto mundial, nacional y regional***

Para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo humano en su área de influencia, la Universidad del Valle debe enfrentar otros desafíos:

- Proveer educación de calidad, equitativa e integral.
- Participar activamente en la construcción de una sociedad del conocimiento a través de la orientación selectiva de la investigación, la docencia y la extensión y el manejo de procesos de aprendizaje e innovación tecnológica, social y organizacional.
- Facilitar los procesos de apropiación social de la ciencia y la tecnología y utilización del conocimiento social, apoyando la movilidad de docentes y estudiantes, la formación de redes y contactos nacionales e internacionales.
- Ampliar y redefinir el liderazgo institucional en temas estratégicos del desarrollo regional tales como la construcción de una visión de región, los procesos de planificación, prospectiva y ordenamiento territorial, la biotecnología y la bioindustria, el medio ambiente y la energía, la modernización de la administración pública, el soporte tecnológico para el uso de la infraestructura de telecomunicaciones, la formación de educadores y el desarrollo de servicios y tecnologías de exportación.
- Orientar la investigación básica y aplicada hacia la solución de problemas del Valle del Cauca y del Pacífico Colombiano, en temas tales como la megadiversidad, el desarrollo sostenible, la pobreza, la diversidad étnica y cultural, el turismo, la seguridad alimentaria y la gestión de recursos hídricos, entre otros.
- Participar activamente en la reconstrucción del tejido social, la creación de capacidades para la negociación y solución de conflictos y la promoción de valores de liderazgo, el compromiso social, la solidaridad y el desarrollo humano.
- Incidir de manera activa en el fortalecimiento de procesos de identidad, sentido de arraigo y pertenencia con su región y país.
- Fomentar el desarrollo local con calidad y enfoque global, a través de la identificación y desarrollo de sectores estratégicos de la economía, el incremento de la productividad y competitividad regional y el monitoreo de mercados internacionales.

### ***Desafíos de las políticas públicas en Educación Superior***

Los más importantes desafíos que se desprenden de las actuales políticas públicas son:

- La calidad de la Universidad del Valle, relativa a los promedios del sector, es indiscutible pero tiene que ser demostrada en los procesos de acreditación voluntaria e institucional, con base en un programa institucional e integral de aseguramiento y mejoramiento de la calidad.
- La Universidad tiene que responder de manera decidida a la necesidad de ampliación de la cobertura, a través del fortalecimiento de las Seccionales, el incremento significativo

de la actividad académica en la jornada nocturna, ofreciendo programas en modalidad virtual y haciendo una mejor y más eficiente utilización de la capacidad instalada en las sedes de Cali.

- La Universidad en cumplimiento de sus misión tiene oportunidades de generación de recursos en la prestación de servicios de extensión (cursos, seminarios, asesorías, consultorías, etc.). Estos recursos deben ser complementarios y orientados al mejoramiento académico y es claro que estos esquemas de financiamiento no deben ir en detrimento de la responsabilidad del Estado con la educación superior pública. Respecto de los recursos por servicios, es importante realizar un trabajo, a largo plazo, de mejoramiento de la imagen, unida a una política de comunicación y de contacto con sus egresados.
- La necesidad de articularse efectivamente con las políticas y estrategias estatales de ciencia y tecnología, prestando especial atención por un lado, a la solución de problemas nacionales y regionales, con criterios de calidad y pertinencia y por otro, a la investigación estratégica de innovación y desarrollo tecnológico.
- La necesidad de mejorar la gestión interna de sus recursos debe ser atendida con un proceso continuo de mejoramiento organizacional, cuya meta es una organización moderna, capaz de responder a los retos de los cambios tecnológicos, pedagógicos y de relación con el entorno, orientada a resultados y guiada por la calidad, ágil, flexible.

### 3. ANÁLISIS INTERNO

El propósito del presente apartado es sintetizar los principales factores que han incidido en la gestión en el pasado reciente, encaminados a reorientar la situación de la Universidad del Valle. Refleja una importante contribución polémica de tipo constructivo realizada en el pasado inmediato, tanto en el Consejo Académico como en distintos escenarios, pasando por los Consejos de Facultad y de Instituto Académico, claustros de profesores, el Sindicato de Trabajadores y Empleados, y la contribución puntual de algunos sectores estudiantiles, de egresados y jubilados.

A continuación se analizan los factores internos más significativos subdividiéndolos en grandes líneas de enfoque: la gestión académica de generación del conocimiento en la Universidad, los procesos de modernización en su gestión financiera y administrativa, la democracia y convivencia y la regionalización. Estos factores deben tomarse en su dimensión integral para que el Plan de Desarrollo tenga bases reales y líneas específicas de intervención.

Los diagnósticos atinentes a la situación actual de la Universidad del Valle fueron elaborados por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, teniendo como apoyo académico al grupo de "Pensamiento Estratégico". Se recogió información particularmente relevante de las distintas mesas de trabajo y jornadas de discusión y se refinó, luego, con base en las recientes rondas de consultas y discusión, sostenidas con los diferentes estamentos e instancias de la Universidad, entre noviembre de 2003 y marzo de 2004.

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, existen artículos de reflexión como "Hitos en la historia de Univalle alrededor de la investigación y formación integral"<sup>4</sup> que ofrece un itinerario institucional desde la perspectiva de la investigación y la formación integral, y el artículo "La crisis de 1998 en la Universidad del Valle: Rasgos básicos, causa principal y dos lecciones"<sup>5</sup> que analiza la grave crisis por la que atravesó la Universidad durante 1998 y las lecciones que deja.

#### 3.1 La gestión académica

En la década de los 90 se adelantó un ambicioso proceso de reforma curricular con el fin de concretar la idea de la formación integral. Sin embargo, pese a la rectitud de los propósitos, no se aplicó de manera adecuada desde el punto de vista de los medios. No se hizo una evaluación de costos, de los impactos financieros de la misma o de la forma como esta reforma afectaba la estructura de la organización académica de la universidad. En el año 1998 se inició en la Universidad del Valle un proceso de revisión de las políticas académicas plasmadas en el Acuerdo 001 de 1993 del Consejo Superior, con el fin de redefinir sus fundamentos, estrategias y desarrollos programáticos.

Este proceso llevó a la promulgación del Acuerdo 009 de Mayo 26 de 2000, por el cual se establecieron las políticas, las normas y las instancias para la definición y reforma de los programas de formación de pregrado de la Universidad del Valle y se reformó el Acuerdo 001 de 1993, el Artículo 4 de la Resolución 052 de 1998 del Consejo Superior y los Artículos 8, 9, 10 y 11 de la Resolución 125 de 1998 del Consejo Superior.

El proceso de reforma curricular de la década de los 90 quedó plasmado en el Acuerdo 001 de 1993, con el fin de concretar el ideal de la formación integral. Sin embargo, como se

---

<sup>4</sup> Luis Aurelio Ordóñez, Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. Págs. 139 -149.

<sup>5</sup> Jorge Hernández Lara, Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. Págs. 151- 171.

señalo antes, no se implementó de manera adecuada, no se hizo una evaluación de costos, de los impactos financieros de la misma o de la forma como esta reforma afectaba la estructura académica de la universidad.

En la década en curso se han rectificado parcialmente tales errores pero aún no existe una redefinición de política que permita que, con claridad, se subraye el propósito de la formación integral. El Acuerdo 009 de 2000 fue una respuesta a las nuevas circunstancias y a los retos de cambio y renovación profundos que se planteaban en la Universidad en esos momentos. Pero adicionalmente pretendía corregir algunos de los aspectos más críticos del Acuerdo 001 a saber, debilitamiento de los núcleos de formación profesional al privilegiar el principio de flexibilidad sobre criterios de pertinencia y racionalidad, dispersión del currículo a través de una amplia electividad, currículos recargados como consecuencia de la búsqueda de la flexibilidad y formación integral a través de componentes rígidos. El Acuerdo 001 suponía estudiantes maduros para seleccionar y construir sus programas de formación, al no cumplirse esta premisa, aumentó el número de años de permanencia de los estudiantes en la Universidad.

El Acuerdo 009 nació bajo principios orientadores centrados en la excelencia, la calidad, la pertinencia y la equidad. La pertinencia se entendió como la correspondencia entre lo que la Universidad realiza y las necesidades del desarrollo científico, técnico, económico, social, cultural y político, derivadas de las coyunturas y fases históricas de la evolución general de la sociedad. Como institución que utiliza recursos públicos, para hacer vigente el derecho a la educación superior, debía operar bajo rigurosos criterios de transparencia y sobretodo de equidad en la oferta de oportunidades educativas para los jóvenes de nuestra región. Estos principios debían expresarse y materializarse en el diseño y desarrollo de los programas de formación: sus perfiles profesionales, los objetivos, la fundamentación conceptual y metodológica, pero igualmente en los procesos docentes, las estrategias pedagógicas y la gestión académica. El nuevo acuerdo además de asumir el trabajo pedagógico específico desde los diferentes campos del saber, las profesiones y disciplinas, asumió algunos propósitos de carácter general resaltados en los debates sobre la educación en el mundo resumidos a continuación:

1. Aprender a Aprender o Aprender a Conocer.
2. Aprender a Hacer. Una extensión de este principio es "Aprender a Emprender".
3. Aprender a Ser.
4. Aprender a Convivir.

Estos principios que se ubican en el plano propiamente pedagógico en tanto están referidos a los procesos de enseñanza aprendizaje, con un fuerte acento sobre el papel del estudiante en su propio aprendizaje, debían penetrar también el diseño y la concepción del currículo, la práctica docente y el proceso formativo en su conjunto.

La formación integral se constituyó en un referente orientador del currículo en los cambios que se introdujeron en las políticas académico curriculares del año 2000. La formación integral se asumió como el ideal de formar en todas las dimensiones al estudiante, como profesional, ciudadano, persona, intelectual y por lo tanto como sujeto de conocimiento, de acción, de pasiones, lúdico, estético y moral. Esto implicaba el ofrecimiento de diversas alternativas de aprendizaje, de experimentación y de vida en la Universidad. Otros ejes fundamentales en las nuevas políticas fueron: Una sólida formación básica como propósito principal y eje del currículo y La racionalidad y pertinencia del currículo y el modelo formativo.

Con la reforma del 2000 se han rectificado parcialmente algunos de los errores del pasado pero aún no existe una redefinición de política que permita que, con claridad, se subraye el

propósito de la formación integral. Diversos analistas han mostrado que ésta no es resultado de una mera agregación de asignaturas ni de la oferta de electivas o trabajos extracurriculares por parte de los estudiantes. Se trata de una filosofía mucho más compleja que incluye tanto los aspectos curriculares formales como los del denominado currículo "oculto" y que, igualmente, tiene que reflejarse en el trabajo de interacción de los docentes con los estudiantes, en las metodologías innovativas de enseñanza-aprendizaje, en la incorporación de tecnologías virtuales, en la plena incorporación de los modelos de definición de los currículos en función de los créditos, etc.

El Ministerio de Educación Nacional expidió el Decreto 2566 del 10 de septiembre de 2003, ya mencionado en el entorno académico nacional, donde se establecen las condiciones mínimas de calidad para los programas dando énfasis en la formación investigativa, la proyección social, los aspectos curriculares, la selección y evaluación de estudiantes, el personal académico, los medios educativos, la infraestructura, la estructura académico administrativa, la autoevaluación, las políticas y estrategias de seguimiento a egresados, el bienestar universitario, los recursos financieros, entre otros. Contempla además, la regulación de los créditos académicos, del registro calificado de programas, del funcionamiento de programas en lugares diferentes al domicilio principal, del proceso de evaluación, de las instituciones y programas acreditados de alta calidad, de la inspección y vigilancia de los programas académicos de educación superior, y del régimen de transición.

Este Decreto conlleva necesariamente a la revisión y posible redefinición de las políticas y normativa académica de la Universidad, en lo que respecta a la concepción de créditos académicos en términos de las competencias que debe adquirir el estudiante y su efecto en un modelo de formación, basado en pedagogías intensivas que reducen la presencialidad e implican mayor compromiso del estudiante en su aprendizaje. En este contexto el profesor lidera el proceso manteniéndose al día en los avances de su respectiva disciplina, investiga, publica y comparte con colegas y alumnos sus resultados. Todo lo cual implica desarrollar una nueva pedagogía que logre formar a los alumnos en la capacidad de aprender a lo largo de la vida.

### ***Perfil académico y oportunidades de formación***

La Universidad del Valle cumple su Misión institucional, ofreciendo oportunidades de *formación* académica, técnica y profesional, pertinentes y equitativas, de carácter *integral* que le permitan a la sociedad contar con personas que, aparte de sus competencias profesionales, se distingan también por su:

- Autonomía intelectual.
- Disciplina de trabajo académico e intelectual.
- Compromiso y responsabilidad social y ciudadana.
- Capacidad para contribuir al desarrollo de su entorno familiar y colectivo.
- Disposición a comprometerse con su propio desarrollo personal, ético y cultural.

Lo anterior requiere un ambiente adecuado porque la formación en valores y competencias no se circunscribe al aula y a la relación profesor-estudiante. Implica en cambio, diversas alternativas de aprendizaje, de experimentación y de vida en la universidad tales como:

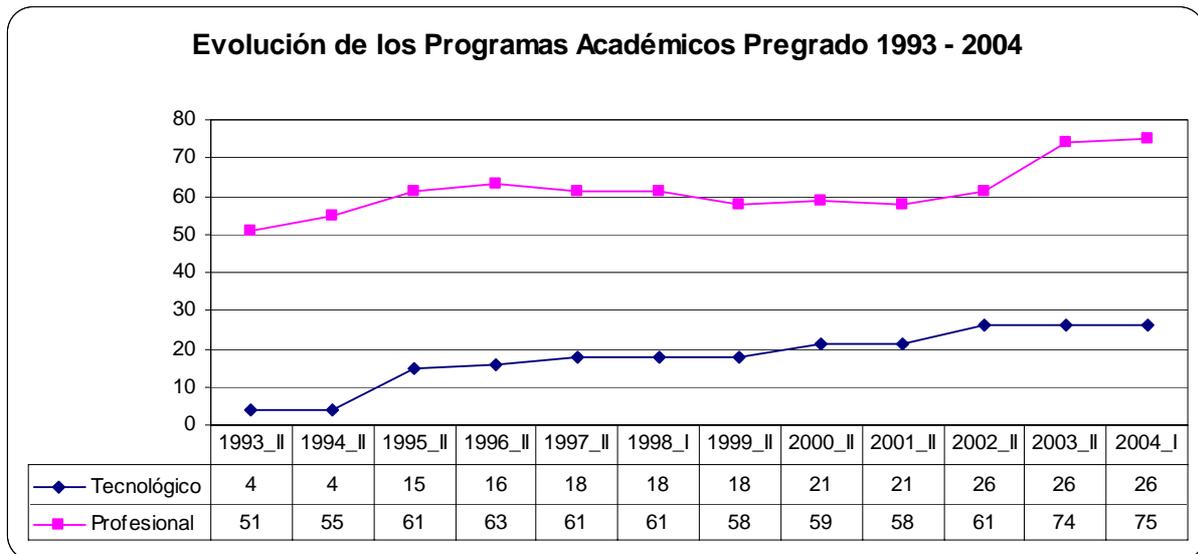
- Énfasis en la actividad investigativa por parte de los estudiantes, asumiendo la docencia como un momento en el proceso de investigación que implica el uso intensivo de la biblioteca, lectura de textos en inglés y trabajo en equipo.

- Oportunidades de involucrarse con los problemas de la región en proyectos de proyección social.
- Cátedras interdisciplinarias
- Conferencias permanentes sobre temas diversos
- Prácticas estudiantiles
- Intercambios y relación con otras instituciones
- Exposiciones de creatividad
- Actividades culturales etc.

En el campo de las oportunidades de acceso la Universidad del Valle, en los últimos años, ha hecho importantes esfuerzos para atender a un mayor número de estudiantes. Estos se han traducido en la semestralización de programas, la apertura de la jornada ampliada, la iniciación de nuevos programas, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la reactivación de los programas de educación que ya cuentan con acreditación previa. Además, la Universidad trabaja en el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para formación por medios virtuales, apoyando las tecnologías de información y comunicación.

### **Programas de pregrado**

El espectro de los programas de pregrado en la Universidad del Valle es bastante diverso y complejo y cuenta actualmente con 90 programas de pregrado 65 de ellos del nivel profesional y 25 a nivel tecnológico (ver Figura 1).



**Figura 1.** Programas académicos de pregrado  
Fuente: Registro Académico.  
Fecha: Julio de 2004.

La mayor parte de los programas de pregrado tiene ya varias décadas de funcionamiento, lo cual ha permitido la consolidación y el afinamiento de los diseños curriculares. A lo largo de los 4 años siguientes a la expedición del Acuerdo 009 de 2000, los diferentes programas se han ido ajustando a él hasta alcanzar un cubrimiento aproximado del 95%, teniendo en cuenta también las disposiciones del Gobierno Nacional en materia de estándares mínimos y exámenes de calidad de la educación superior, ECAES.

Durante este período se han consolidado en la Universidad procesos de Autoevaluación a través de un ejercicio sistemático interno de estudio, análisis, crítica, confrontación y verificación sobre los proyectos educativos, que han conducido a la Acreditación de programas académicos. Igualmente se ha fomentado una cultura de Autorregulación y Mejoramiento Continuo que se reflejan en una dinámica de cambio muy fuerte de los programas académicos de la Universidad. Es importante tener en cuenta que la Universidad del Valle ha emprendido el mejoramiento de la gestión académica: La matrícula en línea, la sistematización del registro académico y otras acciones en este mismo sentido, han contribuido, en épocas recientes, a un mejoramiento de la calidad de la gestión que afecta positivamente al pregrado.

Además de la semestralización de algunos programas, la iniciación de programas nuevos y la reactivación de otros, la Universidad puso en marcha una jornada ampliada (6 - 10 de la noche) que merece especial atención en la medida que además de contribuir al aumento de cobertura, tiene como propósito:

- Dar respuesta a una población a la que la Universidad no ha podido atender adecuadamente como es la población trabajadora que demanda una jornada vespertina y nocturna para adelantar su programa de formación y actualización.
- Aprovechar la infraestructura existente (aulas, laboratorios, biblioteca) con inversiones adecuadas, en aspectos locativos y de laboratorio, para aumentar la eficiencia de la Institución.
- 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.
- Crear opciones de empleo para los estudiantes de maestría, jubilados y profesionales en general que cumplan con los requisitos exigidos por la Universidad para desempeñarse como docentes.

En el momento, se tiene una 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 Tabla 2).

**Tabla 2. Programas nuevos de jornada ampliada**

Facultad/ Instituto	Programas	Nro. de estudiantes
Salud	Tecnología en Atención Prehospitalaria	206
Ingeniería	Tecnología en Electrónica	126
Ingeniería	Tecnología en Sistemas de Información	136
Ingeniería	Tecnología en Alimentos	141
Ingeniería	Tecnología en Manejo y Conservación de Suelos y Aguas	120
Ingeniería	Tecnología en Ecología y Manejo Ambiental	170
Instituto Educación y Pedagogía (IEP)	Estudios Políticos y Resolución de Conflictos	92

Facultad/ Instituto	Programas	Nro. de estudiantes
IEP	Profesional en Ciencias del Deporte	113
IEP	Recreación	43

Fuente: Registro Académico

Fecha: Julio de 2004

Los supuestos de la Jornada Ampliada no se cumplieron totalmente especialmente en lo relacionado con la población objetivo puesto que la demanda de cupos en la educación superior es alta y muchos de los que no pudieron ingresar a programas diurnos, lo hacían a los nocturnos. Por otro lado, el supuesto de población económicamente activa tampoco se cumplió totalmente dada la situación por la que atraviesa la economía y el empleo en Colombia y especialmente en el Valle del Cauca.

Sobre el tema de cobertura, la Universidad debe abordar de manera urgente un estudio detallado similar al realizado por otras Universidades del sistema estatal, con el fin de determinar su capacidad máxima de crecimiento con los recursos disponibles y sin poner en riesgo los criterios de calidad.

En cuanto a pertinencia es necesario continuar evaluando permanentemente los programas académicos identificando y abordando los cambios requeridos para enfrentar al tiempo con los requerimientos regionales y las características sociales de la nación, los desafíos que les imponen hoy en día la globalización y la sociedad del conocimiento.

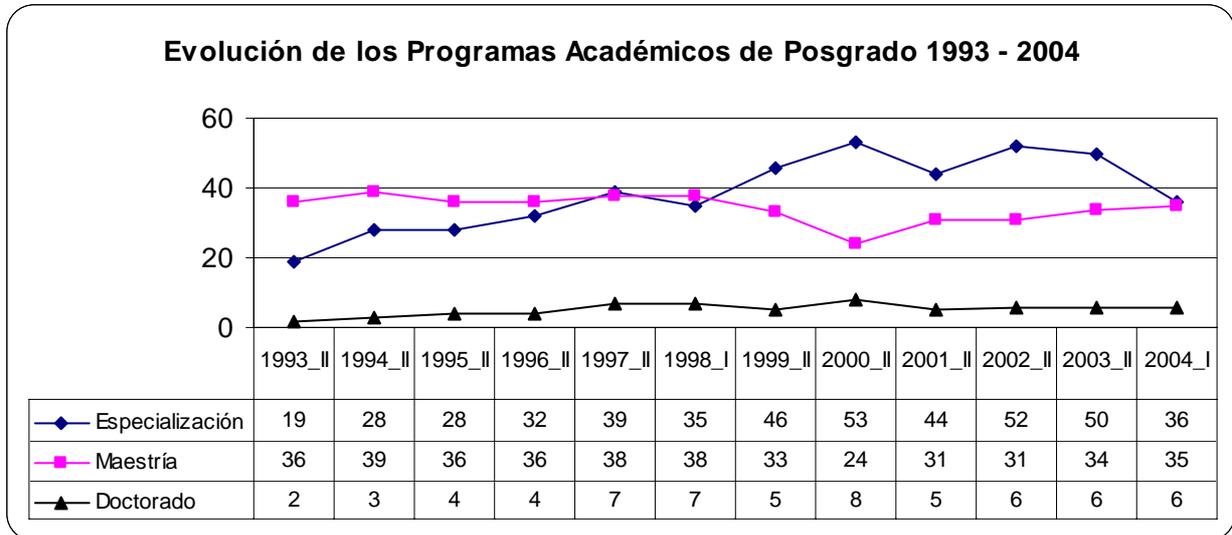
Por otra parte además de la relevancia social debe centrarse la atención en continuar mejorando los componentes de la calidad que garantizan mantener la acreditación de los programas que la han obtenido y alcanzar esta meta para los que se encuentran en proceso, como son: la calidad de los profesores, lo cual implica políticas de renovación de la planta docente mediante concursos de méritos para vincular nuevos profesores y la actualización permanente de los conocimientos de los actuales; La calidad de los estudiantes, la cual exige mantener criterios de acceso centrados en el mérito y políticas activas para quienes están en desventaja; La calidad del currículo acorde con las necesidades del mundo del trabajo, las necesidades de la sociedad y la expansión de las nuevas tecnología de información y comunicación; La calidad de la administración y la infraestructura como un todo coherente y coordinado al servicio de la formación.

### ***Programas de posgrado***

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional, abordó en el año 2001 lo relacionado con la calidad de los programas de posgrado, 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 posgrados 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 posgrado, especialmente doctorado, en otras áreas del conocimiento. (Ver Figura 2.)

El Gobierno Nacional introdujo en la Ley del Plan de Desarrollo 2002-2006 (Ley 812/2003) una diferenciación, largamente debatida, entre Maestrías de tipo profesional o de profundización, como las denomina dicha norma y las Maestrías científicas o académicas. En la Universidad del Valle, prácticamente la mitad de la oferta de cupos de los posgrados la hacen programas de carácter profesional, especialmente en la Facultad de Ciencias de la

Administración y áreas afines. Sin embargo, el número total de estudiantes en los programas de posgrado comparado con el de estudiantes presenciales en el pregrado o con estándares internacionales, es bastante limitado.



**Figura 2.** Programas Académicos de Posgrado

Fuente: Registro Académico.

Fecha: Julio de 2004.

Menos del 3% del estudiantado se encuentra en la categoría de formación posgraduada. Existe un enorme potencial no suficientemente aprovechado en la oferta de programas de posgrado en Regionalización. Y cabe anotar que algunas de las Maestrías y Especializaciones no han tenido una continuidad deseable en las cohortes que deben abrirse periódicamente para fortalecer uno de los potenciales y activos más significativos de la Universidad en términos de su impacto social, articulación con el medio y consecución de recursos financieros de carácter complementario.

Los diagnósticos que se han elaborado al respecto evidencian que una de las principales fallas de la actual estructura es la carencia de un sistema integrado y coherente que articule los posgrados, unifique calendarios, defina taxativamente como unidad de docencia los créditos académicos, permita igualmente el flujo o el tránsito de los estudiantes por los distintos programas, se logren economías de escala en la vinculación de profesores visitantes de alto nivel, etc. En este sentido, circula ya una propuesta para la creación de un Sistema de Posgrado para la Universidad del Valle.

El Sistema de Posgrado se constituye con el Estatuto de Investigaciones y la Normatividad de Propiedad Intelectual, en la arquitectura institucional de la investigación en la Universidad del Valle.

Un documento de avance sobre el Sistema de Posgrado, resultado del análisis hecho por una subcomisión conformada en el seno del Comité de Investigaciones ha sido presentado al Consejo Académico. Se busca dotar a la Universidad de un esquema que privilegie un modelo o perfil de sus posgraduados y otorgue una organización administrativa y financiera a los programas de posgrado que, como se ha reiterado, nutren y se nutren de la investigación y establecen una relación biunívoca con la formación de pregrado.

Algunos ejes de la propuesta son:

- La articulación con la docencia de pregrado conceptualizada a través del denominado “Efecto Cascada”.
- La adopción de franjas temáticas en campos universales del conocimiento, comunes a los programas de posgrado.
- Un esquema curricular flexible que dé cuenta de la capacidad investigativa de la región representada en Grupos, Centros y Laboratorios de Investigación y potencie las alianzas necesarias.
- La creación de un Observatorio de Ciencia y Tecnología (C&T) que señale las tendencias de la investigación y la innovación en la región, sus cambios significativos, sus indicadores cuantitativos y cualitativos y que esté evidentemente articulado al Observatorio de C&T de Colciencias, al Sistema de Información de la Universidad y a las Agendas Regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación, particularmente, a la del Valle del Cauca.
- La puesta en marcha con carácter inmediato de esquemas organizativos y administrativos que den inicio a la construcción del Sistema.

Igualmente, la Universidad ha de entender que una de sus metas estratégicas se da en el ámbito de la ampliación, diversificación y fortalecimiento de sus programas de Doctorado. Hay iniciativas en curso en la Facultades de Humanidades y en el Instituto de Psicología, que se encuentran en distintas etapas de su evaluación por pares externos y tramitación ante las autoridades pertinentes. De otro lado, surgen propuestas, como el doctorado en matemáticas que se encuentra en evaluación interna, otras largamente acariciadas como el Doctorado en Ciencias de la Administración y otras más recientes e interdisciplinarias que requerirán dosis imaginativas de tipo organizacional y gestión como la propuesta del Doctorado en Medio Ambiente. Pero en general, la Universidad requiere que dado su número de Doctores, los Grupos de Investigación reconocidos por COLCIENCIAS y su significativa trayectoria intelectual expresada en la productividad de sus docentes y estudiantes, se articule dentro de un sistema de posgrados a la manera de eje direccionador, una oferta integral y plenamente representativa de las distintas áreas del conocimiento estipuladas en la Ley 30.

### ***Educación virtual y otras modalidades***

Desde finales de los años sesenta la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, venía ofreciendo un programa de profesionalización en Enfermería a distancia cuya metodología se basaba inicialmente en la utilización de módulos escritos con encuentros presenciales intensivos utilizando la infraestructura de los centros de atención en salud que existen en todas las regiones del país.

En los años ochenta, siguiendo la directriz marcada por el gobierno nacional, se empiezan a ofrecer programas tecnológicos a distancia en algunas áreas de Ingeniería a través de módulos escritos, con el uso intensivo del correo tradicional, la radio, el teléfono, la teleconferencia y con encuentros presenciales profesor – alumno.

A mediados de los años noventa la Universidad del Valle revisa el modelo pedagógico utilizado hasta el momento para ofrecer educación a distancia y a partir del segundo semestre de 1995 inicia el ofrecimiento de programas de pregrado y postrado en la modalidad a distancia a través de una *Vicerrectoría de Extensión*. Poco después se revisa el modelo y se redefine la unidad como una *Dirección de Educación Desescolarizada* adscrita a la Vicerrectoría Académica.

Comenzando el nuevo siglo, la Universidad entra en un proceso de Modernización Institucional hacia el Siglo XXI. Como parte de las discusiones acerca de la modernización de la Universidad, reflexiona sobre el papel de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) con insumos derivados de las experiencias anteriores y también sobre su futuro como institución de educación superior. La Universidad comparte la apreciación de que son sus profesores y en consecuencia, su modernización pasa por la modernización de la docencia, de la formación y de las actitudes frente al conocimiento y concluye que las NTIC son herramientas esenciales en este propósito. Encuentra entonces que es fundamental la formación y la capacitación de sus docentes en el dominio y uso de estas herramientas y decide establecer una unidad de apoyo a este proceso.

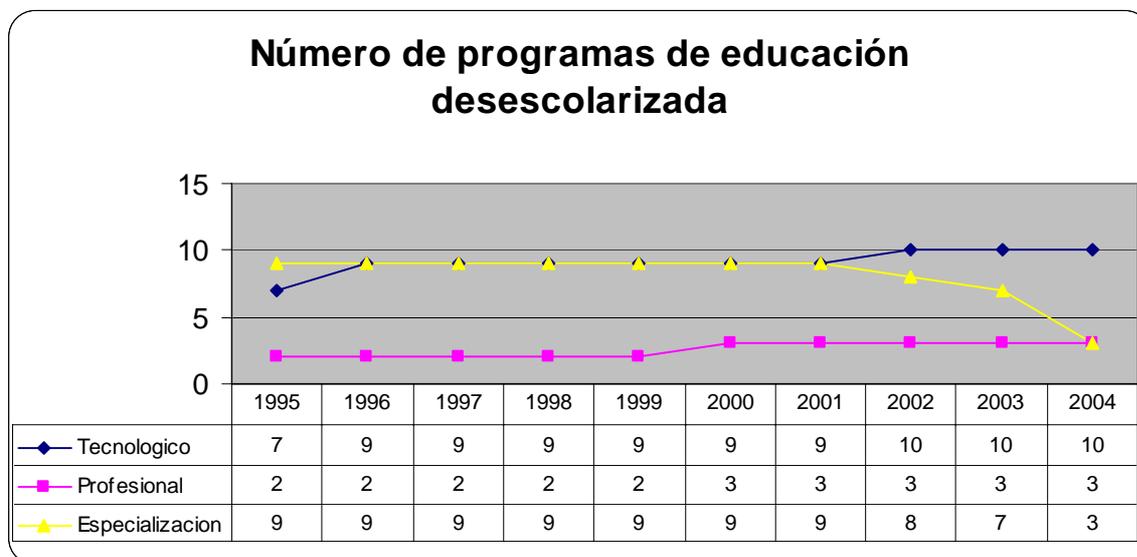
El análisis realizado a la Dirección de Educación Desescolarizada, encontró aspectos como: la enseñanza virtual no formaba parte de ninguno de los programas presenciales de la Universidad, el modelo de Educación Desescolarizada parecía estancado por falta de interés y compromiso de las Unidades Académicas en el ofrecimiento de nuevos programas y la baja participación del profesorado en la producción y renovación de materiales impresos, gran cantidad de personal de apoyo para atender un bajo número de estudiantes, se contaba con personal con conocimientos pedagógicos y amplia experiencia en formación a distancia pero carecía de personal de apoyo formado en el uso de las NTICs, se había iniciado el desarrollo de un prototipo de Campus Virtual orientado inicialmente a la administración de los programas desescolarizados, y finalmente, para apoyar estas ideas y aprovechar el enorme potencial identificado en esta dependencia, era necesario redireccionarla más como una unidad de apoyo a la docencia que como ente independiente centrado en la formación a distancia (ver Figura 3).

Fue así como en marzo de 2003 fue reestructurada la Dirección de Educación Desescolarizada, dando paso a la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual-DINTEV, la cual tiene como función general promover y orientar la educación virtual y apoyar el desarrollo de medios educativos para facilitar la democratización del acceso a la educación superior, la articulación de la universidad con el medio y la modernización de la docencia. Sus objetivos se centran en impulsar el desarrollo de nuevos entornos de aprendizaje, formación continua del cuerpo docente, fomentar la cultura de la autoformación en la comunidad universitaria, apoyar el aumento de cobertura, sensibilizar a la región en los valores y la importancia de los procesos de autoformación.

Durante el año 2003 el recurso humano de la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual se dedicó a consolidar un modelo pedagógico que, apoyado en las Tecnologías de la Información y de la Comunicación entendidas como entornos de aprendizaje, hace énfasis en éste como un proceso de construcción de significados socialmente compartidos basados en el aprendizaje colaborativo, el estudio independiente, el acompañamiento permanente del profesor y la evaluación del proceso.

En el 2004 se ha iniciado un proceso de inversión en la infraestructura de DINTEV con el fin de garantizar un Campus Virtual de la Universidad del Valle y un Proyecto de Conectividad que facilite el acceso a la tecnología por parte de la Comunidad Académica para ponerla al servicio de su quehacer universitario.

Con esta infraestructura se busca que todas las modalidades de formación en la Universidad del Valle se enriquezcan con estas herramientas para acompañar los procesos académicos en la modalidad presencial y desescolarizada en pregrado y postgrado. Para un futuro próximo la meta es iniciar con una oferta de programas de postgrado con una fuerte componente de educación virtual con el fin de proyectar y ampliar la cobertura sin obstáculos geográficos y temporales, haciendo uso fundamentalmente del Campus Virtual.



**Figura 3.** Programas de educación desescolarizada  
Fuente: Registro Académico.  
Fecha: Septiembre 2003.

### **Investigación**

La Universidad del Valle aspira a consolidarse como una universidad de investigación. Por *Universidad de Investigación* se entiende una institución de educación superior cuyas acciones de formación están sólidamente fundamentadas en los procesos de generación, apropiación, transformación, difusión, transferencia y aplicación responsable del conocimiento. En este sentido, en la Universidad se creó el Sistema de Investigaciones 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 externas.

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 estratégicas.

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.

La actividad investigativa de la Universidad puede resumirse así:

*Grupos:* En el año 2003, Colciencias reconoció 544 grupos de investigación entre 1743 presentados, lo que en total corresponde a un 47,1%. La Universidad del Valle presentó 99 y alcanzó el 71% de Grupos Reconocidos. En el año 2004 Colciencias ha reconocido 21 grupos más de los cuales en tres de ellos la Universidad figura como segunda Institución.

**Tabla 3. Grupos de investigación presentados y reconocidos por Colciencias**

Unidad Académica	Grupos reconocidos
Facultad Ingeniería	25
Facultad de Salud	15
Facultad Ciencias	18
Instituto de Educación y Pedagogía	6
Facultad de Ciencias Administración	8
Facultad de Humanidades	7
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas	6
Instituto de Psicología	5
Facultad de Artes Integradas	1
Total	91

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones  
Fecha: Septiembre de 2004

*Convocatoria Programa de Apoyo a los Doctorados Nacionales:* Se llevó a cabo la segunda convocatoria del "Programa de Apoyo a la Comunidad Científica Nacional a través de los Programas de Doctorado Nacionales 2003" con la siguiente participación de la Universidad:

- Facultad de Ingeniería: Doctorado Genérico en Ingeniería que articula cinco énfasis: Alimentos, Ciencias de la Computación, Química, Materiales y Eléctrica y Electrónica.
- Facultad de Ciencias: 3 doctorados: Física, Química y Biología.
- Facultad de Salud: Doctorado Genérico en Ciencias Básicas Biomédicas que articula énfasis en Neurociencias, Inmunología y Biología Molecular.

Los cinco Programas de Doctorado fueron favorecidos y los montos aprobados se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Recursos para los programas de doctorado**

Categorías	Montos (\$)
Infraestructura	274.629.547
Intercambio Científico	113.799.448
Estimado Créditos Condonables	1.136.871.635
Recursos aprobados	1.525.300.630
Contrapartida Univalle	381.325.158
Total Programa	3.431.926.418

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones  
Fecha: Diciembre de 2003

De los 126 proyectos presentados a las Convocatorias de COLCIENCIAS 2003 fueron aprobados 21. Este número de proyectos es un signo de la revitalización de la actividad investigativa en los diferentes nichos académicos. A la fecha, el total de proyectos vigentes es cercano a los 450; su incremento se convierte en un desafío. La realización de convocatorias con recursos internos deberá mantenerse como una respuesta, entre otras, a dicho desafío.

*Programa Jóvenes Investigadores:* El apoyo a esta convocatoria de Colciencias, que ha aprobado 18 becas-pasantías, sumado al programa de asistentes de docencia que la Universidad sostiene de tiempo atrás, se convierte en un mecanismo de gran importancia por su propósito de apoyar a jóvenes estudiantes que empiezan a incursionar en procesos de investigación.

*Apoyos complementarios:* A través de los Fondos Patrimoniales establecidos por Resolución 032 de agosto 14 de 2001 del Consejo Superior, se apoyó la participación de profesores y estudiantes en actividades de investigación y desarrollo en los tres campos que contemplan las legislaciones interna y gubernamental. Los Fondos Patrimoniales para el apoyo a la investigación y los doctorados, con recursos de la Estampilla Pro-Universidad del Valle, son importantes en este proceso y en consecuencia su fortalecimiento y consolidación debe ser política permanente de la Universidad.

*Interacción con el Sector Externo:* La Universidad del Valle ha apoyado las diferentes estrategias que tienen este objetivo. Se reseña, particularmente, la participación de sus profesores en convocatorias nacionales e internacionales que apuntan a la realización de investigaciones conducentes, de un lado, a generar conocimiento científico y, de otro, a mejorar la competitividad de las empresas y a impactar positivamente en el crecimiento socioeconómico de las regiones. La actividad en investigación y desarrollo de unidades como la Facultad de Ingeniería, entre otras, ha requerido del concurso directo de empresas del sector industrial, no solo desde una mirada financiera sino también desde la participación directa de sus cuadros intelectuales y técnicos. Igualmente la Facultad de Salud ha venido trabajando en el Plan de Atención Básica, PAB, con la Secretaría Departamental de Salud, desde el año 2000, con proyectos de prevención y atención a la población más necesitada. Mediante el Acuerdo No. 008 del Consejo Superior del 10 de febrero de 2003, se crea la *Dirección de Transferencia de Resultados de Investigación* (DTRI) como el organismo encargado de actuar como enlace entre la Universidad y el entorno socio-económico, promoviendo y gestionando las relaciones entre los Grupos de Investigación, Laboratorios, Centros de Desarrollo Tecnológico e Institutos de Investigación de la Universidad con el sector industrial e instituciones de los sectores público, privado, y demás organizaciones a nivel regional, nacional e internacional.

### ***Acreditación de programas y acreditación institucional***

En 1997, se inscribieron para acreditación voluntaria Ingeniería Química, Ingeniería Eléctrica y Medicina y la Universidad del Valle recibió la visita para condiciones iniciales de la Institución. En 1999, 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. Retrospectivamente este proceso fue visionario.

Desde entonces se han consolidado proyectos de autoevaluación conducentes a la acreditación previa y acreditación de alta calidad de programas académicos, con resultados ampliamente satisfactorios para los programas presentados al CNA en las Facultades de Humanidades, Ingeniería, 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 del Ministerio de Educación Nacional 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 tabla 5 y 6).

**Tabla 5. Programas académicos de pregrado acreditados por el CNA**

Programa	Resolución	Vigencia
Ingeniería Eléctrica	R-2547 de 09/2000	3 años
Ingeniería Química	R-590 de 04/2001	5 años
Medicina	R-711 de 04/2001	5 años
Odontología	R-1650 de 07/2001	5 años
Enfermería	R-2758 de 11/2001	5 años
Terapia Ocupacional	R-803 de 04/2002	4 años
Bacteriología y Laboratorio Clínico	R- 802 de 04/2002	5 años
Ingeniería Industrial	R-2119 de 09/2002	6 años
Fonoaudiología	R-2116 de 09/2002	5 años
Ingeniería Sanitaria	R-2657 de 11/2002	9 años
Ingeniería Civil	R-2598 de 11/2002	5 años
Estadística	R-2597 de 11/2002	4 años
Física	R-2933 de 11/2003	7 años
Tecnología Química	R-3425 de 12/2003	5 años
Química	R-3426 de 12/2003	6 años
Ingeniería de Sistemas	R-468 de 02/2004	7 años
Ingeniería Agrícola	R-564 de 03/2004	7 años
Ingeniería Electrónica	R565 de 03/2004	8 años
Biología	R-1361 de 05/2004	6 años

Fuente: Página Web del CNA

Fecha: Septiembre de 2004

**Tabla 6. Programas en vías de acreditación**

Estado	Programa
Pendiente envío de resolución	Matemáticas
Pendiente por visita de pares	Ingeniería Mecánica, Psicología, Sociología, e Ingeniería Eléctrica (Reacreditación)
Inscritos y por entregar informe	Trabajo Social, Licenciatura en Filosofía, Licenciatura en Historia, Licenciatura en Literatura y Recreación.
Iniciando el proceso	Administración de Empresas y Contaduría Pública

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica

Fecha: Septiembre de 2004

### **Comunidad universitaria**

#### **Docentes**

La calidad de la educación superior depende en buena parte de la formación y dedicación de sus profesores, de su vocación académica y de la calidad de su producción intelectual.

La Universidad del Valle cuenta, al primer semestre de 2004, con 632 profesores de tiempo completo y 105 de tiempo parcial, para un total de 737 profesores nombrados, de los cuales 174 tienen título de Doctorado y 285 de Maestría (ver Figura 4).

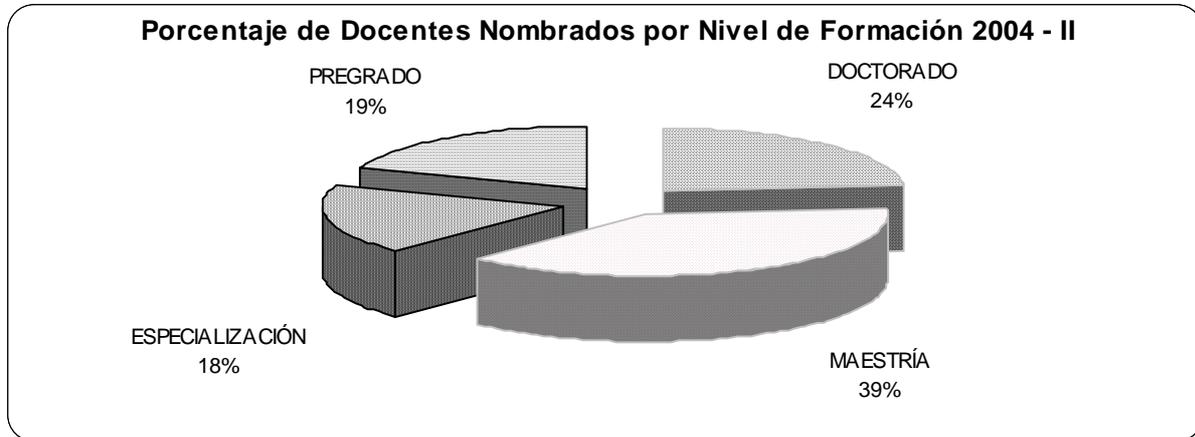


Figura 4. Porcentaje de docentes nombrados por nivel de formación

Fuente: Recursos Humanos

Fecha: Julio de 2004

Adicionalmente y como una muestra clara de recuperación académica, se adelanta un proceso de convocatorias para vincular de nuevos docentes a través del cual se han vinculado, desde el 2001 hasta el 2003, 84 profesores a diferentes facultades. Con ello se busca asumir actividades de docencia 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 posgrado.

La Universidad del Valle se encuentra en el proceso de establecer el número de docentes nombrados que requiere 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 Universidad 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 profesores.

Se actualizó también mediante la Resolución 031 de 2004 expedida por el Consejo Superior, la normatividad sobre estímulos académicos la cual estaba vigente desde 1978. La nueva norma actualiza la política institucional en formación de profesores incluyendo las nuevas modalidades de formación como los programas cooperativos. Actualiza también los procedimientos, la asignación de estímulos y los compromiso de los docentes en contrapartida.

Otro paso adelante en este sentido, lo constituye la aprobación por el Consejo Superior de la Resolución No. 015 de marzo 26 de 2004, para adelantar una convocatoria para la incorporación de 190 docentes entre los años 2004 y 2005<sup>6</sup>. De esta forma la institución busca atender un porcentaje importante de los cupos de los profesores jubilados o retirados, anticipar futuras jubilaciones y conservar los desarrollos en áreas estratégicas por su impacto en la docencia, investigación y extensión. Así mismo, se encuentra en discusión en el Consejo Superior la creación de la modalidad de *Profesor Especial*, que permitirá que los docentes jubilados de la Universidad del Valle puedan trabajar con la institución hasta 20 horas semanales en la modalidad de hora cátedra, situación que favorecerá el relevo generacional y facilitará el trabajo conjunto con los nuevos docentes.

El hecho de contar con un importante núcleo de profesores con estudios doctorales y de maestría, responde, por una parte, a una valiosa tradición en las políticas de contratación de profesores de tiempo completo y de estímulo a la formación de formadores, iniciada desde los primeros años, de vida institucional. Actualmente dichas políticas se encuentran vigentes mediante la convocatoria pública de nuevos profesores y la aprobación de la Resolución 031 del Consejo Superior, que reglamenta las comisiones de estudio, académicas y de año sabático.

Por otra parte, los importantes logros en investigación, creatividad artística y otras formas de productividad intelectual, tiene relación directa con las políticas de reconocimiento a los méritos académicos, como factores esenciales en el desarrollo de la carrera profesoral, en las cuales, la Universidad tiene una trayectoria relevante que, en su momento, quedó plasmada en las Resoluciones 076 y 115 y sirvieron de ejemplo, a nivel nacional, para la elaboración de los Decretos 1444 y 1279.

El desarrollo de la carrera profesoral, con fundamento en sus méritos académicos, requiere continuidad y perfeccionamiento. En cuanto a la reglamentación del Decreto 1279 es necesario conservar y perfeccionar el liderazgo de la Universidad del Valle. Internamente promover la publicación de libros, textos, revistas indexadas y demás formas de presentación, que faciliten la fluidez de la carrera profesoral y la divulgación de sus productos académicos.

### ***Relevo generacional de docentes***

La Universidad del Valle cuenta con una planta de docentes nombrados de 700 Tiempo Completo Equivalente –TCE<sup>7</sup>- (Corte a Noviembre de 2003), de los cuales el 8% cumplen con las condiciones para acceder a la posibilidad de jubilarse. (ver tabla 7).

Si no se realizara un relevo generacional de docentes en los próximos años y la universidad permaneciera con su misma planta profesoral, para el 2007 se presentaría una situación preocupante, puesto que el porcentaje de jubilación de los docentes se aumentaría al 26%.

---

<sup>6</sup> El 9 de julio de 2004 se cerró la primera convocatoria de 65 docentes y los docentes se están vinculando entre agosto y septiembre de 2004.

<sup>7</sup> Reducción aritmética de la totalidad de los tiempos completos y parciales de los docentes de planta y ocasionales y de las horas cátedra contratadas por la universidad, a un número con el cual se quiere expresar que, según esa vinculación y contratación, es como si la universidad tuviera ese número de docentes de tiempo completo. Es una equivalencia necesaria, pues es muy diferente la intensidad horaria de cada una de esas modalidades de vinculación y contratación. Fuente: Consenso de la Subcomisión Técnica del SUE para la construcción de indicadores de Gestión para Universidades. Diciembre de 2002.

**Tabla 7. Porcentaje de jubilación de docentes en Facultades e Institutos.  
Población mayor de 55 años y con más 20 años de servicio.**

Facultad/Instituto	No. de docentes	No. Docentes a jubilarse en el 2003	2003	Proyección al 2007
Administración	40	1	3%	13%
Artes Integradas	70.5	5	7%	27%
Ciencias	96.5	13.5	14%	35%
Socioeconomía	26.5	2.5	9%	36%
Humanidades	99.5	5	5%	20%
Ingeniería	162.5	6.5	4%	19%
IEP	32	3	9%	38%
Instituto de Psicología	19	6	32%	42%
Salud	153.5	15.5	10%	27%
Total	700	58	8%	26%

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

Fecha: Noviembre de 2003.

### ***Estudiantes***

La Universidad del Valle como uno de los principales centros educativos de la región y por la diversidad de su oferta de programas académicos, capta en las distintas sedes un número importante de estudiantes. En la sede de Cali, el número de estudiantes matriculados en pregrado ha tenido, desde 1998, una tendencia creciente y sostenida como resultado de un cambio en las expectativas académicas de los aspirantes (ver Figura 5). Esta tendencia creciente se explica también por los esfuerzos que la Universidad ha hecho para aumentar cobertura con calidad en concordancia con la política educativa del actual gobierno.

La demanda de cupos, por otra parte, ha presentado tendencias crecientes y continuas desde 1999, pese al surgimiento de nuevas instituciones de educación superior en la región. Este aumento en la demanda, por encima de la oferta de cupos, pese a los esfuerzos en aumento de cobertura, propició una caída en la tasa de absorción, con una muy leve recuperación en el 2003. Esta tasa de absorción explica la cantidad de estudiantes que efectivamente son admitidos, es decir, relaciona la oferta y la demanda de cupos en la institución (ver Figura 6).

La mayor participación de la población matriculada en la Universidad se encuentra en el nivel de formación profesional, con menores tasas de participación en el nivel de posgrado.

La Universidad del Valle es ante todo una universidad de carácter público no excluyente. Los estudiantes matriculados en la Universidad, para el caso de la sede Cali, pertenecen principalmente a los estratos socioeconómicos 2 y 3. Aunque la presencia de estudiantes de estrato 1 aumentó en el 2003 con referencia a 1999, la participación sigue siendo considerablemente baja. Ha disminuido levemente, también, la participación de estudiantes de estratos medios y altos (ver Figura 7).

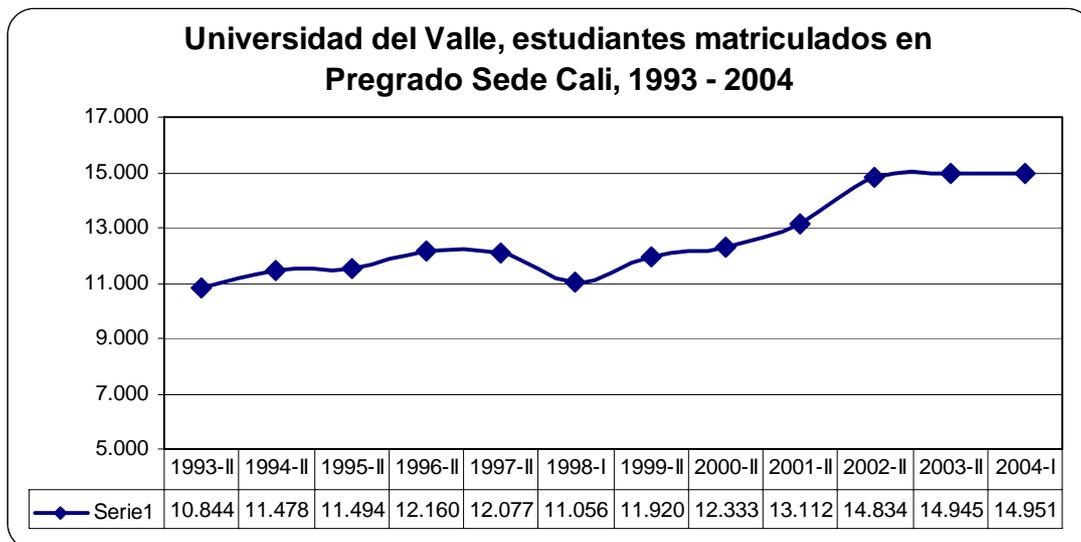


Figura 5. Estudiantes matriculados en pregrado  
Fuente: Registro Académico  
Fecha: Julio de 2004

Los artículos “Los estudiantes de la Universidad del Valle”<sup>8</sup> y “Algunas tendencias sociodemográficas 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”<sup>9</sup> nos presentan el perfil del estudiante y las tendencias de la matrícula de la Universidad del Valle con base en variables como el estrato socioeconómico, los niveles de ingreso, instituciones de procedencia, sexo, género, edad, grupo social y grupo racial entre otros.

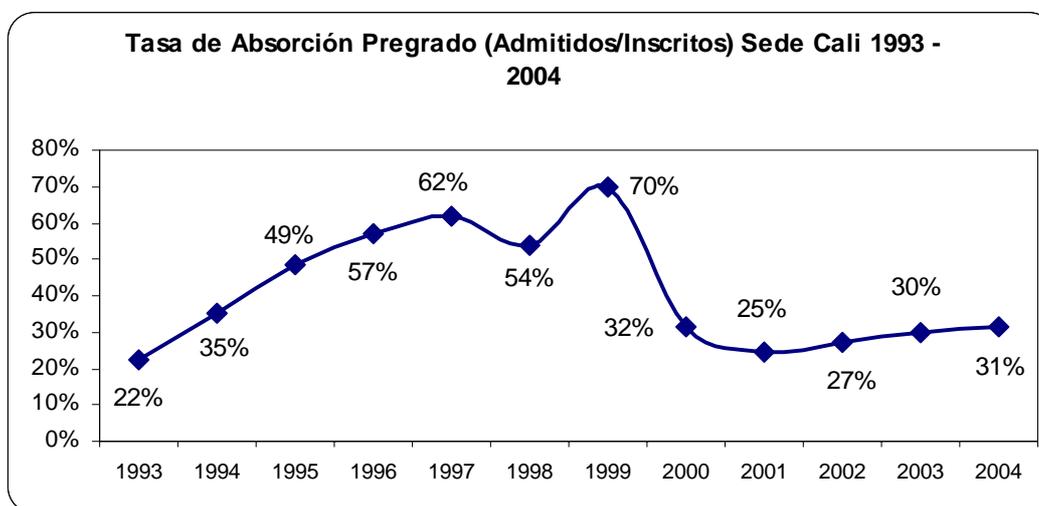


Figura 6. Tasa de absorción del pregrado, sede Cali  
Fuente: Registro Académico  
Fecha: Julio de 2004

<sup>8</sup> Jaime Escobar Martínez, Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. Págs. 251 – 287.

<sup>9</sup> Fernando Urrea Giraldo y Jorge Mario Cardona, Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. Págs. 289 - 324

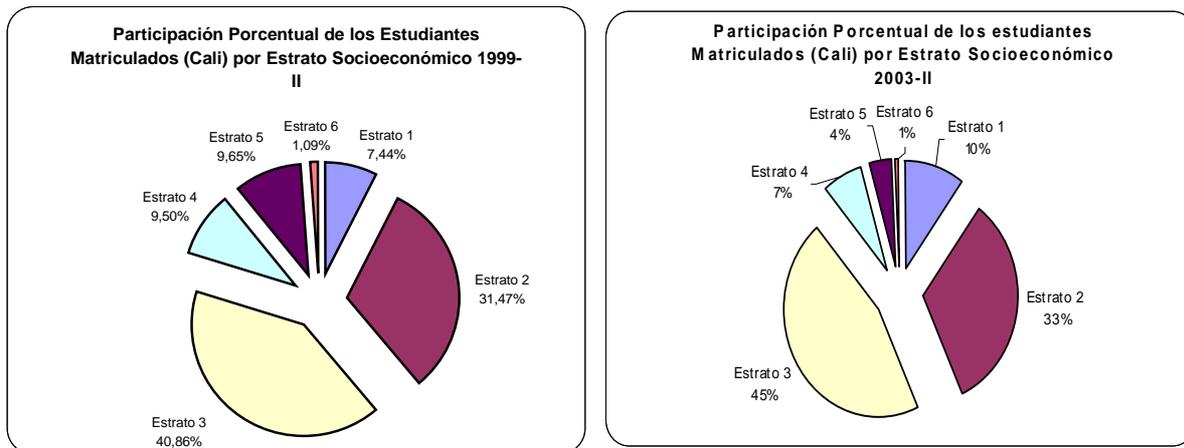


Figura 7. Participación de estudiantes por estrato socioeconómico  
 Fuente: Registro Académico  
 Fecha: Julio de 2004

La Universidad del Valle, sede Cali, presenta desde el año 1999, un incremento considerable en el número de personas que solicitan iniciar estudios en comparación con la oferta que está ofreciendo la Universidad. De allí, la importancia de ampliar cobertura con calidad para atender a esta población (ver Figura 8).

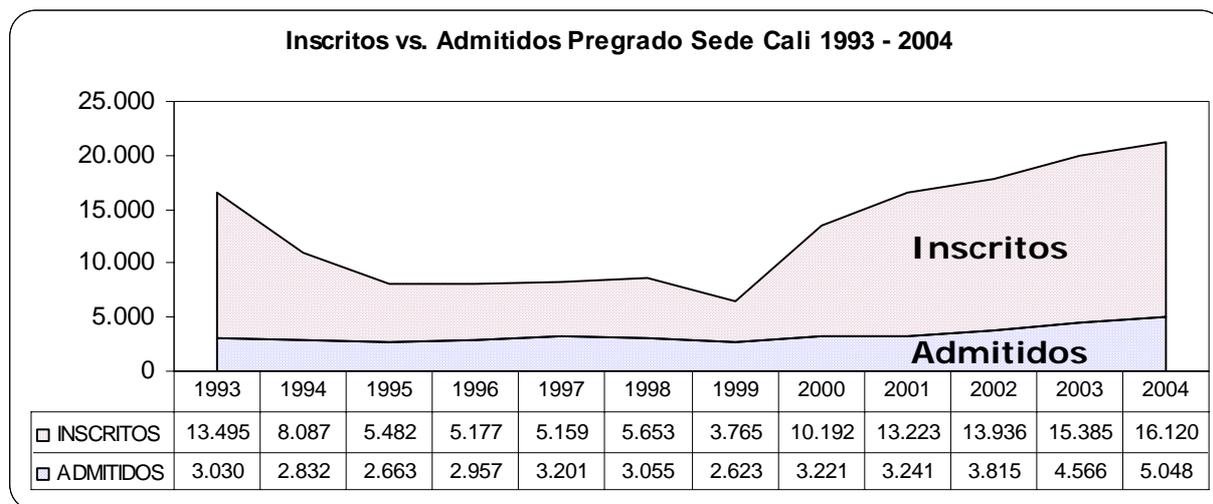


Figura 8. Relación de personas inscritas versus estudiantes admitidos  
 Fuente: Registro Académico.  
 Fecha: Julio de 2004.

Abordar el problema de permanencia y continuidad de los estudiantes que ingresan al sistema de la educación superior supone una mirada integral a los procesos de formación en la Universidad. En este sentido, es pertinente considerar el concepto de calidad de la educación superior, en relación con las respuestas que el sistema de Educación Superior ha de ofrecerle a las necesidades y problemas de la sociedad colombiana en momentos y situaciones específicas. La calidad no alude solamente a la mejora en la eficiencia o eficacia en el logro de resultados sino a la definición cualitativa de esas mismas intencionalidades, expresadas en los fines y objetivos de la educación superior. En particular, se hace referencia a la apropiación, por parte del alumno que aspira a ingresar a la Universidad, de

competencias básicas tales como la habilidad para la construcción y reconstrucción de saberes, para la solución de problemas y para la toma de decisiones en situaciones complejas.

Es necesario tener en cuenta, entonces como supuesto para el análisis del fenómeno de la deserción, que buena parte de los estudiantes que acceden a la educación superior y en este caso, a la Universidad del Valle, no han desarrollado ese sentido de competencia en saberes básicos que posibiliten su paso exitoso por la Universidad.

La Universidad debe, por tanto, incluir en sus currícula de formación, esos saberes centrales y fundamentales relacionados con las matemáticas, el lenguaje, la informática, la estética y la ética, así como competencias específicas en resolución de problemas, procesos de comunicación, razonamiento.

En esta perspectiva, un comienzo de solución bien podría ser un trabajo previo con los estudiantes al inicio de sus carreras, al tiempo que se construyen vínculos de solidaridad con el resto del sistema educativo. Esto es contribuyendo a mejorar la educación media y la relación con los niveles técnico y tecnológico.

### ***Empleados***

Los servidores públicos no docentes de la Universidad son de dos clases: trabajadores oficiales y empleados públicos y ambos son considerados parte importante del trabajo académico puesto que algunos de ellos, especialmente los empleados públicos, su actividad esta relacionada con la docencia como es el caso de los técnicos de laboratorio y los laboratoristas. Otros están dedicados al apoyo administrativo y otros, especialmente los trabajadores oficiales, su actividad es esencialmente de apoyo en labores de vigilancia, aseo, jardinería y servicios varios.

Si bien el número de servidores públicos no docentes de la universidad ha mantenido una tendencia de crecimiento relativamente estable en los últimos años, el número de profesores, en términos de tiempos completos equivalentes incluyendo cátedra, sigue estando por debajo de los primeros. (ver Figura 9).

No obstante, hay que tener en cuenta que un gran peso de servidores públicos no docentes está constituido por personal de aseo y vigilancia (220 en el 2003). Lo que no sucede en las Universidades Nacional y de Antioquia, donde este personal está contratado por outsourcing. Aunque el personal de apoyo está registrado en la Administración Central, sin embargo, da apoyo a toda la Universidad.

### ***Jubilados***

La Universidad del Valle, en el año 1999, detectó que posibles por vicios jurídicos en el reconocimiento de las pensiones de jubilación de empleados públicos docentes y no docentes. La Dirección de la Universidad, delegó en la División de Recursos Humanos, la realización de la revisión y el estudio de las pensiones otorgadas entre Junio 30 de 1995, entrada en vigencia la Ley 100 de 1993 en las entidades territoriales, hasta Septiembre 27 de 2000, momento en el cual se revocó el Acuerdo 007 de 1999 y estableció que el régimen prestacional del personal al servicio de la Universidad, es el dispuesto en la Constitución y las Leyes de la República.

Dentro de los problemas detectados se encontraron:

- Personas jubiladas que no tenían el requisito de la edad.
- Liquidación de mesadas pensionales con el monto del 100% y no del 75%.
- En algunos casos, se jubilaron personas sin el tope de los 20 SMMLV.
- Las liquidaciones del monto de las mesadas, se hicieron con base en factores que no debían tenerse en cuenta según la Ley y por los cuales la Universidad no aportó para seguridad social pensional.

La Universidad inició un proceso de demandas contra los actos administrativos de reconocimiento de pensión, ante el Tribunal Contencioso Administrativo del Valle, para lo cual se realizaron Contratos Estatales de Prestación de Servicios Profesionales con abogados externos.

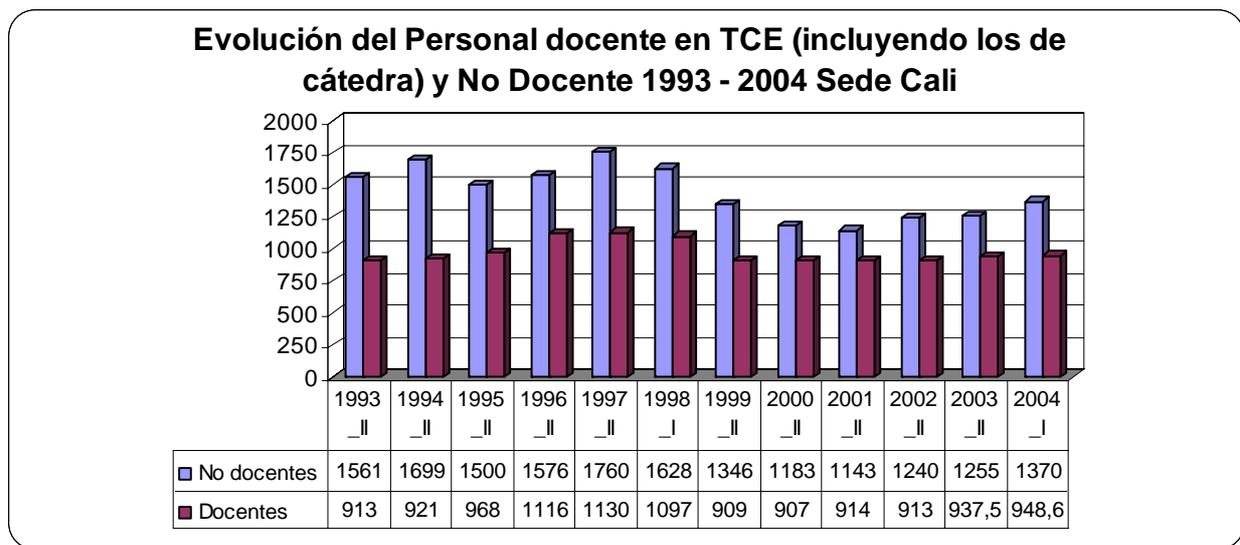


Figura 9. Evolución del personal docente y no docente  
Fuente: División de Recursos Humanos  
Fecha: Julio 2004

Se revisaron y estudiaron un total de 357 casos, los cuales fueron demandados durante los años 2001 a 2004, reportándose hasta el momento 285 demandas y dos casos No demandables, en los cuales se expidieron los respectivos actos administrativos ajustados a Ley. Actualmente, están pendientes 70 casos por demandar, los cuales se encuentran en proceso de citación.

Mediante Providencias del Tribunal Contencioso Administrativo del Valle del Cauca y del Consejo de Estado, se han suspendido provisionalmente 70 actos administrativos y se ha dado cumplimiento a sentencias definitivas del Tribunal Contencioso Administrativo del Valle del Cauca, emitiendo los actos administrativos ajustados a la Ley, en cinco casos. Al mismo tiempo, cuatro jubilados han autorizado la revocatoria directa de los actos administrativos que reconocieron su pensión de jubilación para que la Universidad profiera inmediatamente el acto de reconocimiento de la pensión de jubilación ajustada a la Ley.

En el período comprendido entre Abril de 2002 y Marzo de 2004, la Universidad ha dejado de pagar \$5.638 millones por concepto reducción de costos por el ajuste mediante decisiones judiciales de mesadas pensionales a condiciones de Ley.

### ***Sistema de bibliotecas***

La Universidad cuenta con una biblioteca central ubicada en la sede de Ciudad Universitaria Meléndez y dos bibliotecas satélite en la Sede de San Fernando. Cuenta, además, con Centros de Documentación satélite en las Facultades de Salud (en cirugía, pediatría, perinatología y obstetricia), Ingeniería (agua y saneamiento, eléctrica y electrónica), Ciencias (biblioteca Álvaro López Toro, colecciones en entomología con 60.000 registros, en zoología con 30.000 registros, Biología Marina con 60.000 registros y un herbario con más de 90.000 en registros), Educación (CENDOPU), Ciencias Sociales y Económicas (CENDOC), Humanidades y Artes Integradas. Todos estos centros facilitan el acceso a profesores y estudiantes y demás integrantes de la comunidad universitaria.

Una de las experiencias más valiosas de mejoramiento continuo y modernización de la gestión académico administrativa la encontramos en la revitalización del Sistema de Bibliotecas de la Universidad del Valle. En especial, se destaca la recuperación y sustancial mejoramiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Ciudad Universitaria. La asignación de recursos provenientes de la devolución del IVA le ha permitido a ésta proyectar la compra de materiales y lograr mayor sostenibilidad. Igualmente, ha sido un hito importante, la recuperación integral del edificio y de su articulación a un modelo de pensamiento estratégico del Sistema Bibliotecario que ha sido reproducido en otras instituciones universitarias colombianas.

Empero, una de las carencias más significativas la encontramos en el hecho de que la Biblioteca de San Fernando tiene enormes limitaciones espaciales que requerirán la construcción de un nuevo edificio. Resulta clave resaltar la urgencia de que Regionalización cuente con una política de bibliotecas articuladas a los nodos centrales, que estandarice y uniformice procesos y que permita definir vocaciones específicas en las distintas sedes para ganar en complementariedad de tal manera que se facilite un salto adelante en la calidad del servicio y en el impacto, no sólo en la formación académica sino en las actividades de extensión. Particularmente, es vital promover acciones en el terreno cultural, en donde los sistemas de bibliotecas, como los que gestiona el Banco de la República, han mostrado formidables resultados.

De otro lado, la puesta en marcha de un ambicioso proyecto de autoevaluación, 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 42.536 materiales bibliográficos por compra entre 1999 y 2003, y 35.360 por donación durante el mismo período. Además, se ha ampliado de manera relevante la colección de videos, discos compactos, DVDs, Cd Roms, mapas y diapositivas. Todo lo cual fortalece la capacidad institucional instalada en multimedia.

### ***Extensión y educación continua***

Todas las Facultades e Institutos Académicos de la Universidad del Valle han llevado a cabo actividades de extensión y proyección social desde hace varias décadas. De esta forma se ha generado un volumen importante de recursos a través de la venta de servicios, asesorías y consultorías pero también se han realizado múltiples servicios de interés social con las comunidades e instituciones públicas de la región. En particular ha sido destacada la constancia de las Facultades de Ciencias de la Administración e Ingeniería en el mantenimiento de un programa de actualización y formación continua en el campo

empresarial. En los últimos años la Universidad ha adelantado un convenio con la organización en Bogotá que ha permitido extender con éxito sus programas en esa ciudad.

El artículo "Situación actual y perspectivas en las relaciones Universidad-Empresa en la Universidad del Valle"<sup>10</sup> nos hace reflexionar sobre la situación actual y las perspectivas de las relaciones de la Universidad del Valle con el sector productivo, como estrategia de contribución y apoyo sostenido al desarrollo económico y social, para que la Universidad no solamente brinde formación profesional, sino que haga transferencia de conocimiento y tecnología al sector productivo, contando con empresarios innovadores y con docentes-investigadores decididos a confrontar el riesgo de validar socialmente lo que investiga.

Con miras a mejorar la vinculación de la Universidad del Valle con el entorno, la discusión el Proyecto Siglo XXI concluyó en la necesidad de contar con una unidad en la estructura administrativa, la cual se puso en marcha a finales del 2003, denominada la Dirección de Extensión y Educación Continua. Esta instancia tiene a cargo la formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico administrativo encargándose de la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con programas para egresados, educación continua (cursos y diplomados) y planes de capacitación institucional, complementando la relación orgánica de la Universidad del Valle con los egresados.

Entre las actividades que se han iniciado ya, se destacan:

- Preparación de un informe del estado actual de la Extensión Universitaria en aquellas universidades colombianas tanto públicas como privadas que tienen un alto reconocimiento en actividades de extensión.
- Desarrollo de una propuesta de trabajo conjunta con la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, para llevar a cabo diversos proyectos institucionales entre los que se incluye el de ampliación de la cobertura de los programas de educación continuada, tanto en el departamento del Valle del Cauca como en otras zonas del país.
- Definición de los objetivos estratégicos que tiene la Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, tales como:
  - Fortalecer la Extensión Universitaria como un proyecto académico integrado tanto a la docencia como a la investigación.
  - Promover la Socialización del conocimiento generado en la Universidad a través de las actividades de Extensión: Congresos, simposios, seminarios, talleres, diplomados, consultoría, asesoría, interventorías, etc.
  - Fortalecer la integración de la Universidad al sector productivo y buscar una mayor cooperación interinstitucional con los diferentes actores sociales.
  - Integrar al sistema universitario a los egresados de la Universidad del Valle con el fin de facilitarles mayores beneficios en su calidad de egresados y a través de ellos fortalecer las relaciones de la universidad con el medio.
  - Generar mayores relaciones de la Universidad del Valle con organismos e instituciones del sector público con el fin de tener mayor incidencia en las políticas de generación de conocimiento y educación.

---

<sup>10</sup> Iván Enrique Ramos Calderón y Fabio Vidal Holguín. Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. Págs. 409 – 444.

- Promover las prácticas y pasantías estudiantiles con el fin de apoyar a nuestros estudiantes en el proceso de inserción laboral y prestar un servicio social a las organizaciones públicas y privadas.

### **3.2 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, agilizando los procesos internos.

#### ***Modernización institucional***

El artículo "Proyecto Univalle Siglo XXI. Principales hallazgos y propuestas"<sup>11</sup> hace referencia 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, 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.

Como iniciativa de las Directivas Universitarias en el año 2001, se dio paso a un proyecto denominado Univalle Siglo XXI que permite continuar la construcción de una Universidad del Valle, moderna, sólida, viable económicamente y de excelencia académica, en cumplimiento de su función social. El proyecto se formula a partir del análisis detallado de los procesos administrativos y académico-administrativos, desarrollados en todas las áreas funcionales de la Institución y se extiende luego al estudio de todas las áreas funcionales de la Administración Central y de las Facultades e Institutos Académicos para formular propuestas de mejoramiento de procesos y estructura, incluyendo además propuestas asociadas a la planta de cargos.

Los principales resultados de este trabajo, se reseñan a continuación:

- a) Reglamentación Institucional
  - Normatividad y regulación dentro de una cultura de mejoramiento continuo, calidad y control.
  - Actualización de normas.
  - Unificación de calendarios.
  - Planeación y seguimiento de procesos académicos (programación y asignación académica).
- b) Mejoramiento de Procesos y Calidad Total
  - Planificación Institucional y Administración de Proyectos.
  - Planificación académica, investigación, presupuestal y física.
  - Sistema de Información Institucional.
  - Sistema de gestión documental.
  - Sistema de gestión administrativa (Financiero, Compras, Bienes y Servicios y Recursos Humanos).
  - Sistema de gestión de la calidad: mejoramiento continuo, calidad y control (rendición de cuentas).

---

<sup>11</sup> Gerardo Motoa Garavito y Pablo Manyoma Velásquez. La Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. Págs. 325 - 375

c) Reestructuración:

- Homogenización de las denominaciones:  
Oficinas de Rectoría  
Direcciones Académicas / Direcciones Administrativas  
Secciones – Áreas – Grupos de trabajo  
Facultad, Institutos Académicos y Escuela (Departamento) tipo.
- Relación de Cargos versus Funciones, perfiles, capacitación, entrenamiento.
- Simplificación de la estructura (niveles y departamentalización).

Una vez cumplido el proceso de socialización y después de recoger las sugerencias formuladas, se produjeron los actos administrativos mediante los cuales se aprobaron las nuevas estructuras que debieran estar en capacidad de soportar los nuevos procesos y permitir el funcionamiento de una Universidad ágil, eficiente, administrativamente organizada y moderna, mediante el uso de nuevas tecnologías.

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional ha diseñado el Programa de Mejoramiento Continuo de Procesos que permite, a través de una gestión administrativa y académico-administrativa, el compromiso institucional con la calidad y su componente de acreditación.

### ***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.

La Universidad del Valle, como miembro de la Subcomisión Técnica del SUE, coordinó el proceso para la adopción del sistema de indicadores, (julio – octubre, 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.

Para la Universidad del Valle, los indicadores son instrumentos de evaluación de políticas, objetivos y metas institucionales y se constituyen en instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento institucional y sectorial en su conjunto. Por esta razón, dentro del Proyecto “Soporte para el mejoramiento de los procesos académicos ICFES-Univalle, Bolsa concursable del ICFES”, se están incorporando los indicadores de gestión del SUE al sistema de información institucional, de modo que puedan ser consultados e implementados por los interesados.

En el marco de las actuales políticas del gobierno, impulsadas desde el Ministerio de Educación Nacional (MEN), le ha conferido a los indicadores de gestión un papel relevante para la evaluación del desempeño de las Instituciones de Educación Superior en tres aspectos fundamentales: 1. Ampliar la Cobertura Educativa; 2. Mejorar la Calidad de la Educación; 3. Mejorar la eficiencia del Sector Educativo.

La Racionalización de Recursos y Modernización de la Gestión de las Instituciones de Educación Superior es un programa del MEN dirigido a apoyar a las instituciones de educación superior en el desarrollo de políticas sostenibles de ampliación de cobertura y calidad a través de la mejor utilización y aprovechamiento de sus recursos humanos, físicos y financieros. Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, el estado conservará los

aportes totales al conjunto del sistema, pero a partir de 2004, un porcentaje de dichos recursos se asignará de acuerdo con indicadores de gestión, según el Artículo 84 de la Ley 812 del Plan de Desarrollo.

El porcentaje de las transferencias no podrá exceder el 12%, para el año 2004 dicho porcentaje corresponde al 4% de los recursos estatales, los cuales se distribuyeron así: 2% a partir de las metas en cobertura y calidad de cada institución y el 2% restante por eficiencia, de acuerdo con lo concertado con los Rectores del SUE.

Para la distribución de estos recursos, el MEN evaluó el desempeño de las Universidades Estatales durante 2003, así como las Metas 2004 en cobertura y calidad que plantearon las Universidades, para ello se utilizaron un conjunto de indicadores de gestión, de aquellos que habían sido trabajados por la Subcomisión Técnica del SUE.

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 todas las Universidades, dado que muchos de los sistemas de información de las instituciones apenas se encuentran en una etapa preliminar de construcción o de mejoramiento.

Dentro de la evaluación realizada por el MEN para el 2004, es importante destacar que la Universidad del Valle ocupó un lugar destacado en la evaluación de desempeño en el 2003, así como ha mostrado que viene realizando importantes esfuerzos en ampliación de cobertura y en mantener y mejorar la calidad de su oferta académica así como de la investigación que se lleva a cabo en la institución. Lo anterior le representó no sólo conservar los recursos del 4% de los aportes de la nación que se distribuyen por indicadores de gestión, además se obtuvieron recursos adicionales.

El trabajo llevado a cabo hasta el momento por la Universidad del Valle en el cálculo de los indicadores de gestión y las metas ha permitido que se cuente actualmente con información consolidada en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES, con fuentes de información relevante identificadas y concientización de su importancia, con una metodología de trabajo que ha mejorado sustancialmente, lo que influye en una mayor confiabilidad de la información y con un trabajo destacado de los representantes de la Universidad del Valle en la Subcomisión Técnica del SUE.

De todos modos no se puede perder de vista que este año se distribuyó el 4% del presupuesto de la Nación, que en el 2005 será el 8% y en el 2006 el 12%. Además que el cumplimiento de las Metas es un compromiso institucional que será evaluado en el año inmediatamente siguiente.

### ***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.

En relación con el control interno, vale la pena subrayar que uno de sus retos fundamentales es el arraigo de mecanismos de medición y evaluación del desempeño de los funcionarios y de las agencias y organizaciones que proveen bienes y servicios dentro de la universidad. Uno de los aspectos que se le han criticado al modelo prevaleciente en la

legislación colombiana es su alta dependencia de las decisiones ejecutivas y, por tanto, su carencia de autonomía. Asumir este modelo de autoevaluación implica la elaboración de mapas de riesgos. Estos se refieren al manejo de la incertidumbre en los desempeños misionales de tipo académico e investigativo. Incertidumbres en el terreno de los medios (financieros, logísticos, de recursos humanos, etc.); y en temas ortodoxos dentro de los riesgos como son las amenazas de catástrofes, movimientos telúricos, averías o deterioros de la infraestructura de la universidad, etc. Este es un aspecto que la actual dirección de Control Interno ha recabado para que la dirección de la universidad, la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional y las dependencias elaboran los distintos mapas de riesgos que es menester que la Universidad construya y utilice como guías de un trabajo administrativo y académico de tipo preventivo.

### ***Sistema de información institucional***

La Universidad del Valle cuenta, con importantes elementos de apoyo logístico a la docencia, la investigación y la extensión. Cabe destacar el esfuerzo significativo en inversión proveniente de recursos de estampilla, adelantado para conectar por cableado y en red las sedes de la Universidad, en la ciudad de Cali, labor que coordina la Oficina de Informática y Telecomunicaciones, adscrita a la Rectoría. La Universidad fue pionera en este tipo de tareas y mantiene un nivel aceptable de conectividad.

En un plan visionario, estimulado en su mayor parte por el estudio de mejoramiento y modernización institucional, la Universidad ha emprendido el desarrollo del Sistema de Información Institucional que tiene las siguientes características:

- Sistema de información basado en el Web.
- Funcionamiento en ambientes distribuidos con soporte en la Intranet e Internet.
- Soporte de manejadores de base de datos de dominio público.
- Lógica de sistema independiente del medio de almacenamiento de la información.
- Sistema de plataforma independiente.
- Sistema de arquitectura distribuida para facilitar su crecimiento, colaboración e integración de subsistemas.
- Desarrollo bajo sistema operativo de dominio público.
- Interfaces dinámicas y basadas en contenido de acuerdo con cada una de las necesidades.

Es así, como a la fecha, se encuentran en proceso de desarrollo e implantación los componentes del Sistema de Información Institucional.

- *SIRA* (Sistema de Registro Académico y Admisiones): Este sistema permite manejar la información de los estudiantes desde que se inscriben hasta que se gradúan; realizar los procesos de admisión, gestión de la programación académica, prematrícula, matrícula, adiciones y cancelaciones, registro de calificaciones; adelantar los procesos para grados, homologaciones y transferencias de los estudiantes; producir diversos informes estadísticos en texto o gráficos sobre los procesos de admisión y registro académico. Es de resaltar que, durante el 2003, los estudiantes se matricularon en línea, tanto en Cali como en las Sedes Regionales, consolidando así la matrícula académica. Los profesores reportaron sus notas, también vía Web, y, por primera vez en muchos años, antes de la matrícula del siguiente semestre, la Universidad contó con el 92% de las notas reportadas. Se puso en marcha el sistema de prematrícula para estimar con más precisión la demanda de cupos por parte de los estudiantes.

- *Datalinea* (Sistema Universitario de Datos Académicos en Línea): Sistema Web para los Programas Académicos de la Universidad del Valle que permite a los estudiantes y profesores consultar calificaciones académicas, contenidos de cursos, revisión de carpeta, horarios de clases y demás aspectos de los programas académicos.
- *SIRH* (Sistema Integrado de Información y Manejo de Recursos Humanos): sistema Web que permite la consulta y procesamiento de información referente a hojas de vida, estructura de la planta de personal, liquidación de prestaciones sociales, liquidación de nómina, aportes a entidades externas, cuotas partes, cesantías, seguridad social, vacaciones, capacitación, evaluación de desempeño, selección y contratación, concursos, embargos, jubilaciones, certificados, préstamos de hojas de vida y consulta para empleados.
- *SABS* (Sistema de Administración de Bienes y Servicios): Sistema Web que permitirá la gestión de los servicios de Mantenimiento, Compras, Inventarios, Administración de Bienes, Correo, Archivo, Seguridad y Vigilancia y Servicios Varios y compartir información con las diferentes Unidades de la Universidad, lo mismo que la modernización de equipos y software que presten servicio en dicha División, lo cual facilitará un desempeño más eficiente de los procesos.
- *Interfinanzas* (Sistema de Manejo Presupuestal Descentralizado y Pago Centralizado): que consiste en un módulo Web para el sistema Finanzas Plus que permitirá la conexión desde las diferentes Unidades Académico-Administrativa para permitir la descentralización del manejo contable. El sistema organizado por módulos, contempla el manejo presupuestal descentralizado y el pago centralizado que se establece para el área administrativa (Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro de Disponibilidad Presupuestal, Ajustes, Generación de Orden de Gasto y Reportes).
- *SIFORE* (Sistema de Cajas Menores y Fondos Renovables): Sistema Web para el manejo de cajas menores, fondos renovables y anticipos que manejan las diferentes dependencias de la Universidad. El sistema permite llevar el registro de egresos realizados, impuestos y el cierre mensual de fondos.
- *SRC* (Sistema radicador de correspondencia): Sistema que permite el registro de la correspondencia que entra y sale de una dependencia de la Universidad. El sistema facilita la radicación de la correspondencia, asignación a los funcionarios de la dependencia y búsquedas del estado de la correspondencia en las distintas dependencias de la Universidad.

El sistema de información institucional está soportado en la Red Institucional de la Universidad del Valle, que hoy por hoy, es una de las Redes de Transmisión de Datos universitaria más grandes del país. Con más de 70 km de fibra óptica, 300 km de cable UTP Categoría VI en cableado estructurado y más de 4,200 tomas de voz y datos, ofrece sus servicios locales y remotos a más de 25.000 usuarios institucionales. Estos usuarios utilizan los servicios de unos 45 servidores Unix multiusuario que trabajan las 24 horas.

Igualmente, merece la pena resaltar la política de compra corporativa de equipos de cómputo de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Comité de Informática y Telecomunicaciones para agilizar el proceso de compra, obtener economías de escala, descuentos y mejores garantías del producto. Además de la compra corporativa de equipos de cómputo, se tiene también la compra corporativa de equipos audiovisuales, papelería y sillas universitarias.

### ***Gestión del recurso físico***

Históricamente, es significativo registrar el hecho de que existe un Plan de Desarrollo Físico consignado en un documento de 1969 con motivo de la Planificación de la Ciudad Universitaria del Valle en su Sede principal de Meléndez. El Proyecto Urbano-Arquitectónico nunca se terminó quedando lo que hoy constituye la planta física de esta sede, con alrededor de 154.000 m<sup>2</sup> construidos. Actualmente la Estructura Física de la Universidad si bien es una fortaleza se encuentra en una situación difícil después de más de treinta años de uso sin el mantenimiento adecuado.

Las restricciones financieras y el congelamiento en la asignación presupuestal por parte del Estado, han limitado la capacidad de respuesta de la Universidad frente a legítimas demandas en relación con la obsolescencia de medios y materiales para el trabajo académico. En este sentido y a manera de síntesis, es conveniente subrayar que la Universidad, en su Plan de Desarrollo, debe atender con claras líneas de acción y asignación de recursos económicos el mantenimiento y la renovación de su planta física.

*La Ciudad Universitaria de Meléndez:* El Campus de la Ciudad Universitaria en Meléndez ostenta un premio nacional de Arquitectura y Urbanismo. El proyecto, que convocó a los más connotados Arquitectos del país en ese momento, se inscribió en un Proyecto Paisajístico que convirtió unos terrenos despojados de vegetación, después de un uso intensivo para el cultivo de caña, en un jardín tropical que es el que conocemos actualmente.

La planta física, no obstante la innegable calidad de su estructura y la nobleza de los materiales con los que fue construida se encuentra en una situación de deterioro. Las siguientes son algunas de las razones:

- Ausencia de Planes de Mantenimiento correctivo, preventivo y continuo.
- Adaptación a usos, distintos a aquellos para los que fueron concebidos.
- Intervenciones puntuales, no coordinadas, como respuesta a contingencias de carácter temporal.
- Cumplimiento de la vida útil de su infraestructura de servicios -e instalaciones técnicas, por falta de sustitución y por fatiga de los materiales.
- En general, por ausencia de políticas de gestión del recurso físico que ordenen tanto el crecimiento y adaptación como del sostenimiento de la Planta Física. No obstante, se han recuperado para la vida universitaria edificios tan importantes y significativos como la Biblioteca Mario Carvajal. Para el 2004, se avanzará significativamente en la terminación de la primera fase del Edificio de la Facultad de Artes Integradas.

Otra fortaleza es la puesta en marcha del Plan Maestro de Recuperación y Desarrollo, iniciado en su fase de formulación durante el 2003 en coordinación con el Área de Planeación Física y el Centro de Investigación en Territorio, Construcción y Espacio, CITCE, de la Facultad de Artes Integradas. En un principio, ha permitido reunir información valiosa para reformular la gestión del recurso físico, definiendo dentro del millón de metros cuadrados de esta Sede, como se puede dar un proceso de desarrollo, adaptación y crecimiento valorando aspectos tan importantes como el espacio público que ha tenido un desarrollo marginal desde la concepción misma del Proyecto original. Es así como dentro de este Plan se tienen considerados aspectos tales como la relación de la Universidad con la ciudad a través de sus bordes, teniendo en cuenta la nueva realidad urbana que se prevé a partir de la consolidación del Sistema Integrado de Transporte Masivo; el Parque Tecnológico y la posible construcción del Estadio Universitario de Atletismo, los cuales estarían inscritos y regulados por el Plan Maestro general.

*Sede San Fernando:* La sede de la Universidad en el barrio San Fernando adolece de los mismos problemas descritos anteriormente con el agravante de que, como lo demuestra un Estudio reciente de la Escuela de Ingeniería Civil y Geomática, existe una situación delicada de inestabilidad del terreno que ha obligado a la ejecución de obras de reforzamiento estructural.

El Plan Maestro de recuperación y desarrollo de la Sede San Fernando se encuentra en proceso de elaboración. Aborda proyectos concretos para la ampliación del edificio del antiguo IDELAC, el diseño de un edificio de Aulas, el esquema del Centro Deportivo Universitario, la ampliación de la Biblioteca, la recuperación de redes de infraestructura y la articulación de lugares de encuentro, recorridos peatonales, plazas y plazuelas.

*Sedes Regionales:* En este caso es fundamental que la Universidad asuma la propiedad de los lotes e inmuebles de manera que las intervenciones en ellos se vean justificadas. En Palmira se concretó la donación por parte del Ingenio Manuelita de un lote de terreno en el sector de la Carbonera para la construcción de la sede, hecho que dará un importante impulso al desarrollo urbano y educativo de la ciudad. En Buga, además de las instalaciones del Colegio Académico, se cuenta con un lote de terreno propio para la construcción de la sede. En las demás Sedes Regionales se trabaja en dotarlas de ubicación propia para la formulación de los proyectos correspondientes a las adecuaciones de la planta física.

En general, se da una situación de adecuaciones puntuales que deben articularse en un Plan Maestro general con subplanes de Desarrollo Físico en cada Sede, bajo un criterio de complementariedad. El Área de Planeación Física avanza en la recolección de la información para formular el Plan general y los subplanes antes mencionados.

El aspecto más importante de la política de trabajo para esta Área es el relativo a la formulación de Planes Maestros que orienten el desarrollo de proyectos de transformación o crecimiento de la planta física con base en el Plan de Desarrollo de cada unidad académico-administrativa. Esto permitirá normalizar la función del área al definir proyectos a corto, mediano y largo plazo, corrigiendo así la tendencia actual de asignar recursos económicos a los proyectos, antes de contar con los estudios técnicos necesarios para determinar su valor real y programar así la inversión correspondiente. Además, el contar con un Plan Maestro implica que las unidades deben ordenar sus prioridades con base en una programación anual. Esto, por supuesto, no excluye las contingencias pero evita que éstas sean la norma y no la excepción.

### ***Situación financiera***

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.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> El Vicerrector Administrativo Francisco Parra (2003), en su artículo "Situación Financiera de la Universidad del Valle en cifras", 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

A continuación, se hace referencia breve a las principales facetas que al respecto han sido asumidas por la Universidad del Valle recientemente, enmarcadas en el contexto nacional.

#### *Renegociación de la deuda pública de la Universidad*

La Universidad del Valle suscribió, 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, firmado en junio de 2001 y 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 rebaja en las tasas de interés, tanto de la deuda corriente como de la proveniente de recursos de la estampilla. Aunque la estampilla es un recurso de inversión que se encuentra comprometido en un 50%, esta situación debe mejorar progresivamente hacia al final de la década. Así, la Universidad recuperará su plena gobernabilidad sobre este vital recurso a partir del año 2010.

#### *Fondo de pensiones*

Se firmó por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de la Gobernación del Departamento del Valle y de 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 2001, 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. La configuración del Fondo de Pensiones ha sido uno de los factores claves y uno de los éxitos indudables de la Dirección Universitaria en sus distintos niveles a lo largo de los últimos años.

#### *La inversión*

Los recursos para inversión provenientes de la estampilla se encuentran limitados por el acuerdo bancario que requiere el pago de la deuda; sin embargo, Los niveles de inversión se han normalizado y se espera optimizar la capacidad institucional para conseguir recursos de inversión adicionales por medio de la implementación del Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad del Valle.

En la vigencia 2003 se ejecutaron recursos de inversión por valor de \$8.916 millones, de los cuales se destinaron aproximadamente \$2.500 millones para la compra de equipos de cómputo, \$2.070 millones para equipos de laboratorio, \$1.879 millones para mantenimiento y adecuación de planta física, \$770 millones para libros y material bibliográfico.

---

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.

### ***Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle***

Fue creada operativamente el 15 de junio de 1992, sin embargo inició actividades a mediados de 1994, como un mecanismo ágil con recursos y operación independiente para darle apoyo a la Universidad del Valle en las relaciones con su entorno, para promover y ejecutar proyectos, consultorías, programas de actualización, y en general extensión y consecución de recursos y manejo administrativo – financiero en los campos en que la Universidad lo necesite.

Entre 1994 y 1997, la Fundación recibió recursos de dependencias de la Universidad del Valle en carácter de depósitos, pagándole a éstas intereses con base en un portafolio propio. Sus actividades iniciales, hasta la crisis financiera de 1998, se circunscribieron fundamentalmente a la intermediación financiera.

En el año 1998 la Fundación sufrió una crisis de funcionamiento y de resultados económicos, llegando prácticamente a la suspensión de actividades. Se identifica un plan de ajuste y una reducción de su tamaño de 36 empleados administrativos en sus inicios a 8 en el 2003. Durante el año 2000, la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle logró sanear sus finanzas y estructurar un 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. En términos económicos la Fundación ha generado excedentes por \$1.230 millones en el periodo enero 1 de 2000 a diciembre 31 de 2003.

Hoy las actividades de la Fundación General de Apoyo se centran en la promoción y ejecución de proyectos, educación continua, antiguo multitaller, administración de la emisora y la programadora de televisión y el montaje y funcionamiento del canal universitario. En el año 2000 se crea dentro de la Fundación la Unidad de Proyectos, hasta el momento han gestionado proyectos por 765 millones; la Unidad de Capacitación, hasta el momento han tenido ingresos por \$1.143 millones y capacitado a 735 asistentes a diplomados, seminarios y cursos cortos, y a 1315 asistentes a pre-icfes; la Unidad de Medios que contempla la emisora, la programadora de televisión y el canal universitario y durante el 2003 tuvieron ingresos por 2.040 millones; y por último la Unidad Multitaller que se creó a partir de febrero de 2001 ha trabajado desde entonces en completar las obligaciones que la Universidad del Valle tenía pendientes con el Ministerio de Educación Nacional y en promover nuevas iniciativas.

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. 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 entretener 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 y profesores de la Escuela de Comunicación Social.

La Fundación tiene una filosofía de trabajo clara dentro de la cual ha aprendido a ser autosostenible, a promover proyectos de la Universidad del Valle y a generar recursos para apoyar a la Universidad con mecanismos diferentes de la intermediación financiera. Sin embargo, se considera que la Universidad debe mirar con detalle el papel de la Fundación General de Apoyo en los próximos años y en consecuencia ha iniciado un trabajo de diagnóstico y planeación estratégica que se enmarcara dentro de los propósitos y metas del Plan de Desarrollo de la Universidad.

## ***Relaciones laborales***

La Universidad como institución democrática requiere de organizaciones gremiales fuertes, tanto de empleados y trabajadores oficiales como de docentes nombrados y contratistas. La gobernabilidad de la Universidad, en buena medida, deriva de las interrelaciones a través de las cuales los diferentes estamentos, la dirección universitaria y el propio Estado, en sus diferentes niveles, configuran canales de resolución de conflictos, participación y mejoramiento de la cultura de la convivencia. En especial, es muy importante construir grandes consensos en torno a los asuntos centrales, referidos a la defensa y al fortalecimiento de la universidad pública. Esta canalización institucional de los conflictos debe convertirse en una estrategia para fortalecer la evaluación del desempeño, el establecimiento de responsabilidades y la apropiación de lo público, por parte de las organizaciones sindicales, gremios y asociaciones que hacen presencia en la vida universitaria.

Dentro de los procesos de diálogo y entendimiento con Sintraunicol se acordó modificar la Convención Colectiva de Trabajo en lo relacionado con la vinculación de trabajadores oficiales y se llegó a Acuerdos en lo que tiene que ver con prestaciones sociales a los empleados públicos no docentes. Esta modificación y Acuerdo son hechos relevantes en lo relacionado con los trabajadores y empleados que redundan en beneficio para el futuro de la Institución y de sus servidores públicos.

Del Acta de Acuerdo entre la Universidad del Valle y Sintraunicol, firmado el 11 de Junio de 2001 se puede extractar lo siguiente:

- A partir del 1 de agosto de 2001, las personas que se vinculen como Empleados Públicos no Docentes, tendrán las prestaciones sociales establecidas en la Ley.
- Los Empleados Públicos no Docentes que se vinculen a partir del 1 de agosto de 2001, tendrán el salario establecido en el grado 01 del cargo correspondiente en la escala salarial vigente en la Universidad del Valle.

De otra parte, el Decreto 2410 de 2003, que complementó el régimen prestacional de los empleados públicos no docentes de la Universidad del Valle, expedido para solucionar inequidades generadas por el Decreto 1919 de 2002, fue resultado de una gestión de casi un año durante el cual la prudencia y paciencia de los afectados para esperar ese resultado contribuyó de modo importante a la normalidad institucional.

## ***Bienestar Universitario***

Uno de los capitales más valiosos de la Universidad ha sido la configuración de un complejo sistema de Bienestar Universitario que cobija a profesores, trabajadores, empleados, estudiantes, y jubilados.

La Vicerrectoría de Bienestar Universitario tiene como misión promover el bienestar de la comunidad universitaria a través de un sistema de servicios múltiples e integrados que permiten un mejorar continuo de la calidad de vida a los integrantes de la comunidad.

En la actualidad, sus servicios están orientados a potenciar unas condiciones ideales dentro de la Comunidad Universitaria y contribuyen a lograr el objetivo propuesto en el Proyecto Institucional de la Universidad del Valle, el cual procura crear, mantener y consolidar un entorno universitario caracterizado por un ambiente intelectual, ético y estético en el que la

comunidad puede participar en actividades culturales, curriculares y extracurriculares, deportivas, recreativas, de salud y de vida universitaria dentro y fuera de la Institución.

Para el año 2003 la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN, incluye dentro de las políticas de bienestar los procesos académicos y la investigación. Consonante a lo anterior, en la Universidad se ha iniciado un proceso de integración Académico – Bienestar, contando con la participación de las facultades en los programas de salud, salud ocupacional y cultura, recreación y deporte.

Para atender el desarrollo y actualización continuos de los mecanismos de Bienestar Universitario, el Consejo Superior aprobó el Acuerdo 009 de 2003 que redefine la estructura organizacional de la Vicerrectoría de Bienestar de la siguiente forma:

- Dirección de Servicio de Salud
- Sección de Salud Ocupacional
- Sección de Restaurante Universitario
- Sección de Cultura, Recreación y Deporte
- Sección de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica

Una de las dificultades que se presenta en la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, radica en la dispersión geográfica de las dependencias lo que conlleva a la repetición de procesos y tareas los cuales incrementan los costos; de allí surge como prioridad consolidar de manera física y conceptual todas las áreas de Bienestar, con el fin de brindar servicios integrales encaminados a mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de la comunidad universitaria, mediante un conjunto de políticas, estrategias y acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de los usuarios en el ámbito familiar, laboral y académico, y del desarrollo de la institución.

#### *Dirección de Servicio de Salud*

El Servicio de Salud, por medio de la Ley 647 de 2001 se define como un sistema de seguridad social en salud el cual se rige por reglas básicas, contemplando los principios de la Seguridad Social como son la eficiencia, universalidad, solidaridad e integridad.

Este Servicio esta conformado por las secciones de odontología, psicología y servicio médico como tal; el Servicio Médico se apoya con diferentes áreas como son: el área de Aseguramiento de Calidad y Auditoría, área de Promoción y Prevención, área de Laboratorio Clínico; a su vez adelantan diferentes programas establecidos dentro de la normatividad vigente para la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, programa de geriatría, pacientes con cáncer, así como toda la atención curativa para los usuarios del servicio de salud, rehabilitación y recuperación.

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 beneficios.

La población usuaria del Servicio de Salud es de 20.251 personas, distribuida porcentualmente así: 14% cotizantes, 17% beneficiarios, 68% estudiantes y 1% convenios, ver Figura 10.

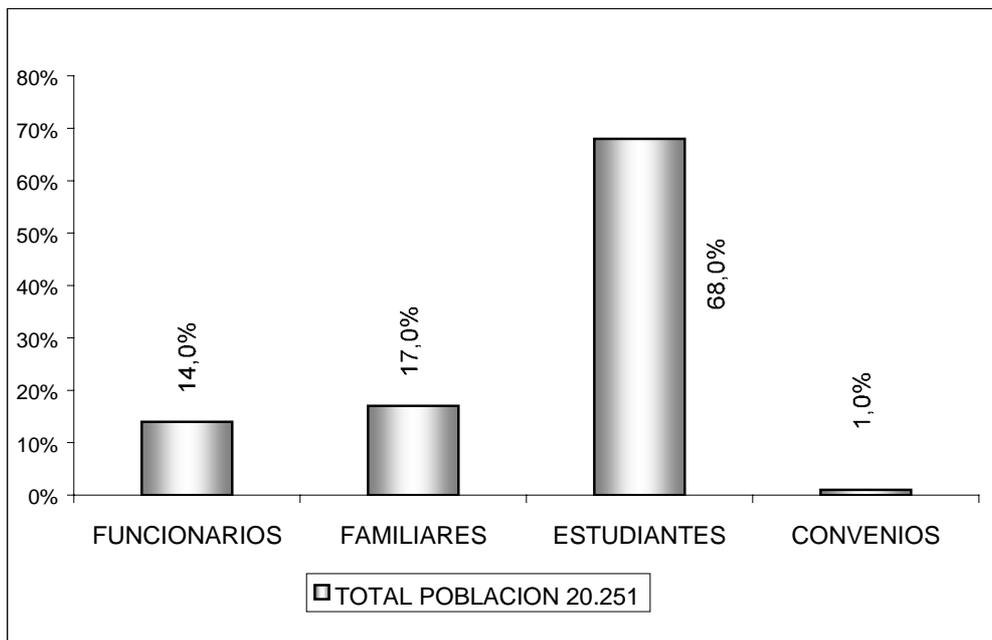


Figura 10. Población total de usuarios  
Fuente: Vicerrectoría de Bienestar Universitario  
Fecha: Diciembre 2003

En el año 2003 se realizaron 83.333 consultas y se practicaron 77.421 exámenes paraclínicos. La atención del Servicio de Salud está orientada en atención primaria, secundaria y terciaria.

Estudios realizados en el Servicio de Salud, nos muestran que las patologías que más afectan a la población estudiantil son las enfermedades de tracto respiratorio superior, la gastritis, el poliparasitismo, las enfermedades de transmisión sexual y los traumas generados por accidentes de tránsito.

Las patologías que afectan a la población jubilada de la universidad son principalmente de origen cardiovascular y enfermedades crónicas. La población de funcionarios de la Universidad (empleados, trabajadores y docentes) se ve afectada principalmente por enfermedades respiratorias e hipertensión arterial.

Un estudio realizado durante los años 2003-2004, determinó que los costos en el Servicio de Salud se centran principalmente en hospitalización, suministro de medicamentos, enfermedades crónicas y catastróficas.

Ante esta gran demanda se está creando programas de prevención y promoción en la salud, que a su vez estén enfocados a fortalecer el autocuidado en la población usuaria. Para las personas que padecen enfermedades crónicas y catastróficas está creando el programa "Home Care" para que un equipo de salud los asista en su casa. Además, se procura establecer convenios con las casas farmacéuticas de tal modo que pueda generarse una disminución en los costos en el suministro de medicamentos.

#### *Sección de Salud Ocupacional*

La Sección de Salud Ocupacional implementa acciones necesarias para prevenir y controlar los efectos en la salud, derivadas de la exposición a factores de riesgos ocupacionales

presentes en las diversas labores inherentes al cumplimiento de la misión universitaria y contribuye al Bienestar de la comunidad universitaria en el ambiente laboral, mediante la implementación de las políticas de Salud Ocupacional que fomenten el cambio de situaciones, condiciones y actitudes para una eficiente y eficaz prevención de riesgos laborales.

La Sección de Salud Ocupacional cuenta con los subprogramas establecidos por la ley como son:

- Subprograma de Medicina del Trabajo
- Subprograma de Medicina Preventiva
- Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial

Sus principales logros han sido la actualización completa de los panoramas de Factores de Riesgo en Meléndez y San Fernando, la realización de exámenes de ingreso y egreso de funcionarios, los exámenes de control a pensionados por enfermedad general o profesional, el programa educativo de promoción y prevención de la salud ocupacional que ha disminuido la accidentalidad en un 50%, el control del factor de riesgo químico y la implementación del plan de emergencias, entre otros.

#### *Sección de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica*

El Área de Desarrollo Humano tiene como propósito dentro del Área Psicosocial y Socioeconómica de la comunidad universitaria mejorar los niveles de acción, organización y participación de los programas de Bienestar Universitario. Dentro de sus logros podemos destacar la centralización de los programas del área socioeconómica, el incremento en la atención directa a estudiantes que requieren orientación con respecto al Bienestar Universitario, el incremento de estudiantes beneficiados con el programa de Padrinazgo Universitario y el apoyo a los estudiantes para asegurar su participación en diversos eventos.

Esta área busca el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los niveles de calidad de vida y desarrollo humano de estudiantes, docentes, empleados, trabajadores y jubilados de la institución.

La Sección de Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica cuenta con los siguientes programas:

- Subsidios a estudiantes de escasos recursos económicos
- Becas de alimentación
- Préstamos estudiantiles
- Padrinazgo educativo
- Monitorias para estudiantes con discapacidad
- Convenios Univalle - Empresas
- Estudios y revisión para reliquidación de Matrícula Financiera
- Inducción a estudiantes de primer semestre
- Apoyos estudiantiles

De acuerdo a las políticas de ASCUN, dentro del plan de desarrollo de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, se enfatizará en los siguientes campos y áreas:

- Cultura de la salud
- Deporte y recreación
- Educación para la convivencia

- Crecimiento y desarrollo psicológico y afectivo
- Desarrollo de las expresiones culturales y artísticas
- Formación y expresión de la espiritualidad
- Educación ambiental
- Relación con la familia
- Promoción socioeconómica

#### *Sección Cultura, Recreación y Deporte*

La Sección de Cultura, Recreación y Deporte tiene como misión el fomento de programas y actividades, deportivas, lúdico expresivas y culturales como aportes para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria, en general, enmarcados dentro de concepciones de desarrollo humano, formación integral y apoyo al Proyecto Institucional.

Los principales logros han sido la elaboración del proyecto Sistema Universitario de Cultura, las presentaciones del grupo de danzas folclóricas Carmen López, juegos populares para jubilados y prejubilados, festivales recreativos de juegos populares, participación en juegos zonales universitarios, juegos nacionales universitarios, torneos de distinta índole y programas de acondicionamiento físico para funcionarios.

#### *Sección de Restaurante Universitario*

La Sección de Restaurante tiene como objetivo prestar un servicio de alimentación balanceada y suficiente, buscando la satisfacción de las necesidades nutricionales de la comunidad universitaria, para un buen vivir. Dentro de los logros presenta la disminución de costos de combustible y mejora de la seguridad como resultado del cambio de gas propano por gas natural y el mejoramiento en las medidas de Bioseguridad y Manipulación de Alimentos por parte del personal de planta. Recientemente, se ha remodelado la planta física del Restaurante Universitario y se ha habilitado el Comedor 3 como sala de estudio en determinados horarios. Anualmente, el restaurante atiende un total de 622.983 almuerzos. Una encuesta realizada en el primer semestre de 2003, mostró que el grado de satisfacción de la comunidad universitaria con la sección de restaurante fue mayor al 80%.

### **3.3 Democracia y convivencia en la Universidad del Valle**

La misión de la Universidad involucra el compromiso con principios y valores, y la consolidación de un ethos propio, caracterizado por el diálogo, la participación democrática, la libertad de expresión y el respeto por las diferencias. Defender y propugnar estos valores es parte integral del compromiso de la universidad pública.

En este sentido, adquiere especial relevancia la propuesta de concertar entre los miembros de la comunidad universitaria unas pautas mínimas de ética y convivencia para el manejo de los conflictos, y para enfrentar las diferencias en cuanto a las estrategias para realizar la misión de nuestra universidad. Se trata de unos acuerdos mínimos, que en el futuro todos los miembros de la comunidad universitaria puedan tomar como punto de referencia para el discurrir de la vida académica y la convivencia en el interior de la Universidad.

La búsqueda de unas pautas de convivencia no significa exorcizar el conflicto, una variable tradicionalmente asociada con la vitalidad, la autonomía y la libertad de los estamentos universitarios. De hecho, resulta impensable una Universidad sin enfrentamientos teóricos e ideológicos, sin rebeldía y sin expresiones de disenso. El gran reto es saber encauzar los conflictos de tal manera que no se agoten en una fuerza aniquiladora, y por el contrario contribuyan a fomentar propuestas variadas y creativas para enfrentar el reto de una

formación integral y de la investigación, al igual que el compromiso social con los problemas del medio.

En este contexto se ha venido gestando el proyecto institucional *Ética, Diferencias y Convivencia* liderado por el Comité del mismo nombre, que cuenta con la participación de los diferentes estamentos. Las funciones del Comité incluyen la consolidación de una cultura de participación y convivencia en el seno de la Universidad del Valle; el impulso a un proceso de discusión y debate que involucre a todos los actores que conviven en el campo universitario, para lograr un acuerdo sobre pautas de tratamiento de los conflictos; el fomento de conductas inspiradas en el sentido de lo público, en la autonomía responsable y en la más absoluta transparencia en cuanto al uso de los recursos; la propuesta e implementación de estrategias para acompañar el proceso de construcción o reconstrucción de un gran acuerdo sobre ética y convivencia. El Comité constituye una instancia facilitadora y coordinadora, que en ningún momento pretende imponer unos acuerdos o suplantar la voluntad de los diferentes actores de la vida universitaria.

Como resultado del proyecto institucional se espera un gran acuerdo acerca de un documento básico, que en adelante se convierta en punto de referencia para el trámite de los conflictos, y para asegurar la transparencia en la gestión y el desarrollo de la Universidad del Valle. El proceso para llegar a dicho documento consensual incluye tres etapas: a) una fase inicial de ambientación, dedicada a abrir espacios de comunicación y a fomentar el debate acerca de la propuesta, y a acordar de manera consensuada las reglas del juego a seguir en la etapa siguiente; b) una fase de elaboración de la propuesta, con la creación de Comisiones de trabajo en las diferentes Facultades, acompañada por una tarea pedagógica con una serie de seminarios- talleres sobre ética, convivencia y sentido de lo público; c) una fase de concertación sobre el documento final. Dentro de este proceso, los resultados preliminares han sido la publicación del libro No. 2 de la serie *Pensamiento Universitario: Ética y convivencia en la Universidad del Valle*, la realización de jornadas de reflexión y la proclamación del año 2004 como el año de la convivencia.

Cabe en fin anotar que la propuesta surge en una época de recuperación de nuestra Universidad, dispuesta ya a mirar hacia el futuro y a rediseñar su plan de desarrollo, uno de cuyos ejes tiene que ver con una redefinición del compromiso ético frente a la Universidad y frente a la comunidad. El acatamiento de obligaciones libremente asumidas por profesores, estudiantes y trabajadores contribuirá sin duda a consolidar la imagen positiva de nuestra Alma Mater y su legitimidad frente a la ciudadanía.

### **3.4 La Regionalización**

El Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle cumplió en el año 2003, 18 años de funcionamiento, ofreciendo programas de educación superior en las regiones del Valle del Cauca. Inicialmente a través de los Centros Universitarios Regionales (CUR) y más adelante, de las Sedes Regionales ubicadas en las principales ciudades del Departamento del Valle del Cauca<sup>13</sup>: Palmira, Buga, Tulúa, Zarzal, Caicedonia, Cartago, Buenaventura y Yumbo.

La presencia de la Universidad en las regiones le ha significado a éstas no solamente el disponer de oportunidades de formación sino también desarrollos tecnológicos, sociales y culturales importantes como por ejemplo en Caicedonia, Zarzal, Tulúa y Buga, donde la Universidad es parte esencial del quehacer socio cultural de estos municipios y de su área

---

<sup>13</sup> Desde 1996 la Universidad ofrece programas tecnológicos en el norte del Departamento del Cauca en la "Sede Regional del Norte del Cauca", en Santander de Quilichao.

de influencia. Sin embargo, la presencia de la Universidad del Valle en estas regionales, a pesar de avances importantes, no ha logrado consolidarse por la falta de recursos y de una estructura apropiada que les permita tener una presencia más determinante que la de ahora.

El proceso de regionalización logró durante el último 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, Tulúa, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao (ver Figura 11). Se espera que las cinco primeras se conviertan en Seccionales en el inmediato futuro, ajustándose a la legislación actual, mediante trámite que debe adelantarse ante el Ministerio de Educación Nacional. Dicha transformación representa un ambicioso programa de la Universidad que implica un aumento significativo de la oferta académica y la consolidación de la presencia de la universidad pública, con todas sus características, en el Valle del Cauca.

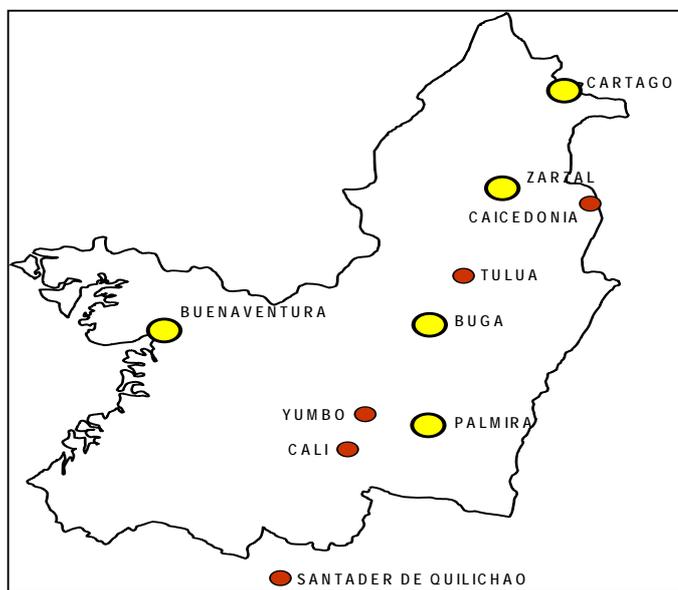


Figura 11. Mapa de Regionalización  
Fuente: Dirección de Regionalización.  
Fecha: Julio de 2004

Se reconoce a nivel mundial que la universidad es un símbolo de prestigio para las regiones y que estas se identifican con su universidad. En el caso de la Universidad del Valle, hay necesidad de establecer nuevos esquemas que impulsen y faciliten su cooperación y articulación con las instituciones de la región y con sus comunidades, teniendo en cuenta que la Universidad es fuente de conocimiento y es agente de su desarrollo y difusión. En consecuencia, la Universidad es elemento esencial del desarrollo regional a través de proyectos de Investigación y Desarrollo y de la formación de capital humano.

Para hacer posible estas nuevas formas de interacción, la Universidad debe establecer la estructura más adecuada a estas nuevas realidades no solo socioeconómicas sino también con las exigencias de la Ley. La decisión adoptada por los Consejos Académico y Superior se basa en la creación de Seccionales en aquellas regiones donde la presencia e impacto de la Universidad se ha identificado de vital importancia para su desarrollo.

La decisión de crear Seccionales está de acuerdo con las exigencias de la Ley 30 de 1992 y con el Decreto 1478 de 1994, que prevé esta figura como la que permite una presencia dinámica de la Universidad en las regiones.

De acuerdo con los estudios realizados, la Universidad presentó a consideración del ICFES y del Ministerio de Educación Nacional, la creación de cinco (5) Seccionales: Buenaventura, Palmira, Buga, Zarzal y Cartago, dejando abiertas las posibilidades de otras seccionales en la medida en que las condiciones así lo determinen. Para el caso de Yumbo, la Universidad adopta la figura de Cali metropolitana y en consecuencia, esta Sede Regional será una Sede de la Universidad y allí operarán programas extendidos y actividades de educación continua. La Sede Regional del Norte del Cauca seguirá siendo una sede de Cali y como en el caso de Yumbo, allí operarán programas por extensión de la sede principal.

El nuevo contexto macroeconómico, el proceso de descentralización político institucional y el desarrollo de la región del Valle del Cauca obligan a la Universidad del Valle a ofrecer una respuesta inmediata a las necesidades cada vez mayores de educación que son requisito fundamental para incrementar, mejorar y mantener el desarrollo del departamento del Valle. El departamento del Valle del Cauca presenta una diversidad cultural regional y el papel de la Universidad es precisamente el de poder articular todos los factores; de ahí, que cada una de las Sedes Regionales se ha convertido con el tiempo en actor de la región. El estar en las distintas regiones del departamento ha significado poder conocer la dinámica, comprender y proponer las capacidades que se deben desarrollar y ofrecer investigación, docencia y extensión acorde a las necesidades de la región. De este modo, la Universidad está acompañando los procesos de desarrollo local y regional sin suplantar al Estado ni a los actores responsables en la construcción de desarrollo.

En este contexto y como requisito previo en la consolidación de una vocación regional, conviene precisar sobre aquello que la Universidad del Valle entiende como región y cómo esto alcanza su expresión en un proyecto regional. La coherencia y pertinencia del sistema depende, en buena medida y como visión de conjunto, de las respuestas que al respecto se les de a los interrogantes formulados.

La malla urbana que tiene el Valle, distinta a la de cualquier otro departamento de Colombia, reclama una desconcentración de los servicios, con núcleos fuertes y autónomos, pero con flujos de relaciones e intercambios densos. Aunque la sede central no pierde su jerarquía y condición, tendrán que empezar a contar más las relaciones de apoyo e intercambio entre las mismas seccionales.

Los esfuerzos individuales se deben enmarcar en proyectos integradores del sistema, que potencien el aprovechamiento de los recursos y promuevan acciones supramunicipales. La inversión en infraestructura académica, por ejemplo, no obliga a replicar exactamente en cada seccional la misma dotación, de espaldas a sus costos y el alto o bajo nivel de utilización.

La solidaridad y el máximo aprovechamiento de los recursos, tradicionalmente escasos, son nobles objetivos de cualquier esfuerzo regionalizador. Ese diálogo, que empieza a abrirse paso con la empresa del ordenamiento territorial y la definición de regiones, debe encontrar plena expresión en el proyecto institucional de la Universidad del Valle y, obviamente, en su estrategia de regionalización.

Estrechar las relaciones intermunicipales, metropolitanas y regionales debe ser un objetivo del sistema, no como vacua retórica, sino como expresión cotidiana de su funcionamiento. La cualificación de los docentes, el soporte tecnológico, los lazos con la sociedad y el

bienestar universitario, tendrán que ser asimilados como programas del sistema y no de cada una de las seccionales.

Las exigencias y condiciones de vinculación de los docentes y el personal de apoyo al proyecto institucional, responderá igualmente a estándares de calidad similares a los de la sede central. Estímulos académicos y proyectos de investigación y extensión de envergadura, se convierten en el factor clave de atracción y conservación de los mejores profesores para las seccionales.

Los sentimientos de apropiación, arraigo y compromiso de los municipios con las seccionales, nacen de las aproximaciones entre el quehacer institucional y los problemas más sentidos de los municipios y las subregiones. Por tal motivo y sin debilitar las funciones de formación profesional e investigación que distinguen por naturaleza la misión de la Universidad, para el caso de las seccionales, adquieren especial importancia los planes, programas y proyectos de extensión conectados con la sociedad.

La mirada de conjunto, como proyecto organizador del sistema, implica igualmente atender los desequilibrios históricos que hay entre los municipios que albergan a las seccionales. La idea de homogenizar estándares de calidad, obliga a inversiones diferenciales en montos y destinación que reconozcan y mitiguen las carencias y las desigualdades existentes entre las seccionales.

En esa intención es vital el papel y los compromisos que asuman los municipios con las seccionales. El aporte institucional suma y promueve, pero no suplanta las responsabilidades de la nación y los municipios con cada proyecto educativo.

La extensión de programas, que ha sido hasta ahora la dinámica de oferta académica, se sustituye, con la creación de las Seccionales, por la generación y gestión de procesos académicos propios en los distintos niveles y modalidades de escolaridad universitaria. Esto obliga a definir perfiles de Seccionales que armonicen el proyecto institucional, con las características y necesidades particulares del área de localización y servicio.

Más que el estado actual del ámbito socio-espacial de actuación de las seccionales, cuentan las tendencias de evolución y los propósitos de desarrollo social, económico, político y cultural de los municipios y las subregiones. Los diagnósticos pormenorizados ganan valor, si se traducen en ideas movilizadoras que orienten la presencia y actuación de las seccionales en el proyecto global de desarrollo subregional.

Una localización se define por lo que existe, pero también por lo que se quiere desarrollar. Sin embargo, es preferible que las localizaciones -sus límites y contenidos- respondan en lo posible a dinámicas preexistentes.

La generación de dinámicas propias, en el marco del principio de unidad institucional, es rasgo de madurez en cualquier proyecto educativo regional. Sin embargo, los niveles de dependencia con la sede central, todavía fuertes y dominantes, constriñen con frecuencia la iniciativa de las sedes y limitan en consecuencia la iniciativa regional. Lo anterior se ha visto plasmado en la oferta académica.

La oferta académica en Regionalización ha estado a cargo de las Facultades de Ciencias de la Administración, Ingeniería, Humanidades, Ciencias y el Instituto Académico de Psicología. Durante el primer semestre del año 2004 del total de 6868 estudiantes de Regionalización, el 53% pertenece a la Facultad de Ciencias de la Administración con representación mayoritaria de los programas de Contaduría Pública (1622 estudiantes) y Administración de

Empresas (1801 estudiantes). El 41% pertenece a la Facultad de Ingeniería con participación mayoritaria de la Tecnología en Electrónica (1074 estudiantes) y la Tecnología en Sistemas de Información (984 estudiantes). El 3% pertenece al Instituto Académico de Psicología, el 2% a la Facultad de Humanidades y el 1% a la Facultad de Ciencias. (Ver Tabla 8 y 9).

**Tabla 8. Distribución estudiantil 2004-I por Sede y por Facultad o Instituto Académico.**

Sede	Facultad o Instituto Académico	No. Estudiantes
Pacífico	Ciencias	39
	Ciencias de la administración	836
	Humanidades	191
	Ingeniería	234
Buga	Ciencias de la administración	638
	Ingeniería	373
	Instituto Académico de Psicología	75
Caicedonia	Ciencias de la administración	72
Cartago	Ciencias de la administración	251
	Ingeniería	153
Palmira	Ciencias de la administración	1134
	Ingeniería	598
	Instituto Académico de Psicología	110
Santander de Quilichao	Ciencias de la administración	304
	Ingeniería	36
Tuluá	Ciencias de la administración	351
	Ingeniería	577
Yumbo	Ingeniería	343
Zarzal	Ciencias de la administración	425
	Ingeniería	128

**Tabla 9. Programas ofrecidos 2004-I por Facultades o Institutos Académicos en las sedes regionales**

Facultad o Instituto	Programas Ofrecidos año 2004-I	No de Estudiantes
Ciencias	Biología	39
Ciencias de la Administración	Administración de Empresas (diurno), administración de Empresas (nocturno), Contaduría Pública (diurna), Contaduría Pública (nocturna) y Tecnología en Administración de Empresas.	4011
Humanidades	Trabajo Social	191

Facultad o Instituto	Programas Ofrecidos año 2004-I	No de Estudiantes
Ingeniería	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Tecnología Electrónica, Tecnología Electrónica (nocturna), Tecnología de Alimentos, Tecnología de Alimentos (nocturna), Tecnología en Sistemas de Información y Tecnología en Sistemas de Información (nocturna).	2442
Instituto Académico de Psicología	Psicología	185

### Estudiantes

La Universidad ha logrado ampliar la cobertura y hacer presencia de mayor impacto en todo el Departamento del Valle: la matrícula pasó de 750 estudiantes en los inicios a 6886 en el primer semestre de 2004. De las sedes regionales se han graduado 5548 entre profesionales y tecnólogos (ver Figura 12).

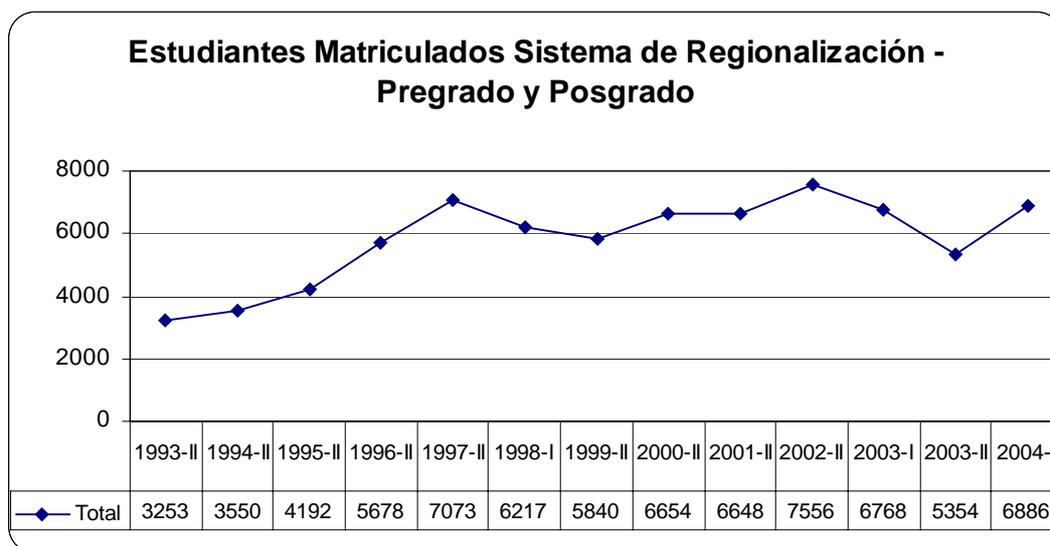


Figura 12. Estudiantes de las Sedes Regionales  
Fuente: División de Admisiones y Registro Académico  
Fecha: Julio de 2004

La participación de los estudiantes por estrato socioeconómico se puede observar en la Figura 13, y nos permite ver, por sede, como es este comportamiento.

No obstante, las sedes de Regionalización presentan en los dos últimos años un decrecimiento en cuanto al número de estudiantes, desperdiciándose cupos, que afectan en términos generales los compromisos de la Universidad con la sociedad y el Estado, como son los referentes a la ampliación de cobertura con calidad (ver Figura 14).

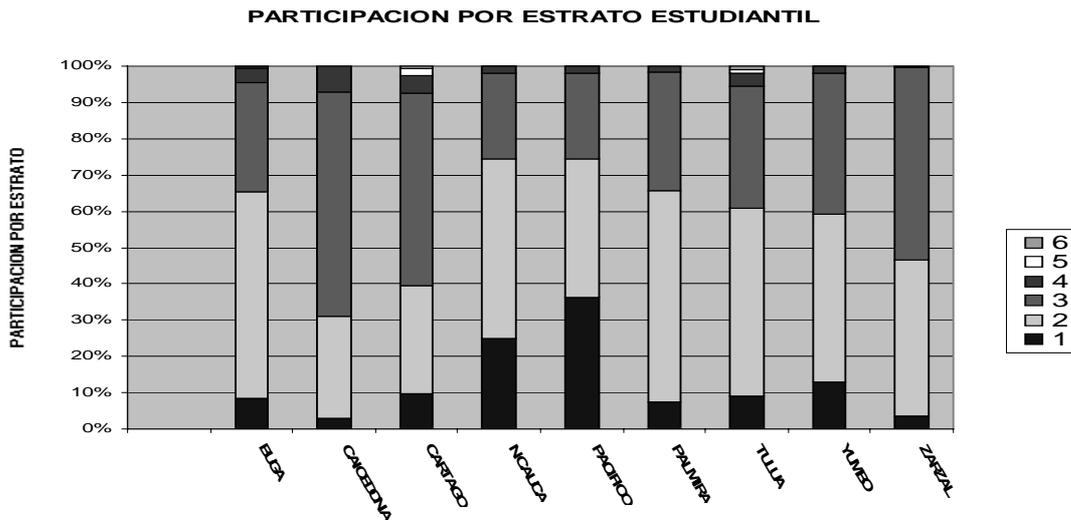


Figura 13. Participación estudiantil por estrato  
Fuente: Dirección de Regionalización  
Fecha: Julio de 2004

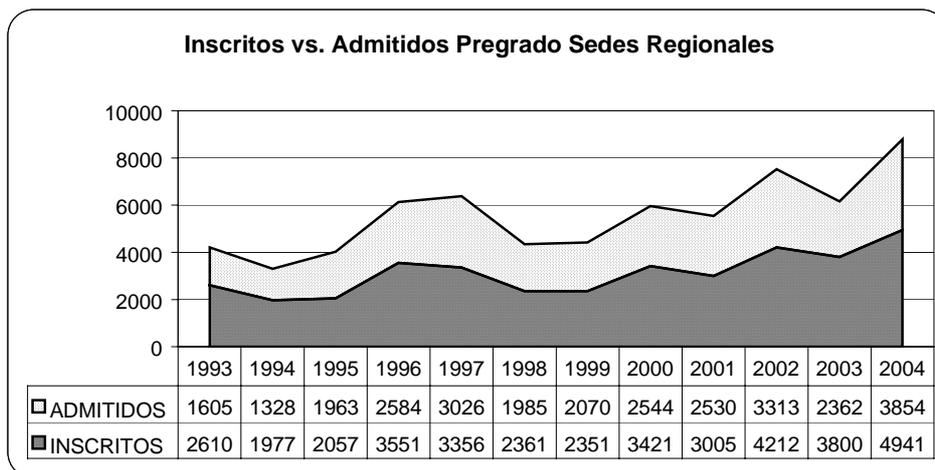


Figura 14. Relación de personas inscritas versus estudiantes admitidos  
Fuente: Registro Académico  
Fecha: Julio de 2004

Regionalización ofrece, en el segundo semestre de 2004, una nueva oferta académica en las sedes Pacífico, Buga, Palmira y Zarzal:

- Licenciatura en Educación Básica énfasis en Matemáticas
- Licenciatura en Educación Básica énfasis en Ciencias Naturales
- Licenciatura en Educación Básica énfasis en Educación Física y Deportes
- Enfermería
- Ingeniería Industrial

*Docentes*

La planta docente de Regionalización por cada una de las Sedes, se muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10. Número y formación de docentes de Regionalización**

SEDE	2002			2003			Nivel de formación en TCE a 2004-I			
	T.C.	T.P.	H.C.	T.C.	T.P.	H.C.	Pregrado	Esp.	Maestría.	PhD
BUGA	6	0	183	8	0	208	6,38	5,15	3,6	0,0
CAICEDONIA	0	3	48	0	3	42	0,23	0,72	0,29	0,0
CARTAGO							3,78	2,2	1,02	0,0
N. CAUCA	0	0	79	0	0	71	1,88	0,8	1,38	0,0
PACIFICO	0	0	151	0	0	147	7,69	8,39	0,58	0,0
PALMIRA	2	0	128	2	0	146	8,93	9,23	2,47	0,08
TULUA	4	2	64	8	2	57	3,75	2,22	0,34	0,11
YUMBO	0	1	53	3	4	48	3,35	0,57	0,39	0,0
ZARZAL	0	0	104	0	0	116	2,25	4,16	1,49	0,15
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>810</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>835</b>	<b>38,24</b>	<b>33,44</b>	<b>11,56</b>	<b>0,34</b>

Fuente: Dirección de Regionalización

Fecha: Marzo de 2004

#### *Situación financiera*

Los ingresos para funcionamiento de las Sedes Regionales están soportados en un 95% por recursos provenientes del recaudo de la matrícula financiera de los estudiantes. Los egresos corresponden a los gastos de nómina docente hora cátedra, personal administrativo y servicios generales, los cuales representan el 83% del total ejecutado, le siguen los gastos generales con una participación del 13% y el 4% restante destinado a la inversión. La Figura 15 refleja el comportamiento de los ingresos y egresos de Regionalización para el periodo 1998 – 2003 Fondo Especial – recursos propios.

Regionalización requiere de una estructura organizativa fuerte y descentralizada en lo académico, lo administrativo y lo financiero, que le permita afrontar con éxito los retos que le imponen el desarrollo y las posibilidades de las regiones en las que actúa.

La expansión universitaria de Regionalización que implica el ofrecimiento de nuevos programas de formación profesional, debe afrontarse con un modelo de gestión que haga que la organización sea eficaz, porque acierta en lo que hace, y eficiente, porque optimiza la utilización de los recursos a su disposición.

El 33% de los estudiantes de la Universidad del Valle son de municipios fuera de la capital. Este es un gran logro en la consolidación del espíritu de la Universidad como entidad verdaderamente regional. En el cercano futuro, las nuevas tecnologías y la plataforma tecnológica regional, basada en la red de fibra óptica de la Empresa Regional de Telecomunicaciones ERT, permitirán ampliar aún más este porcentaje sobre una base de menores costos de operación que los tradicionales.

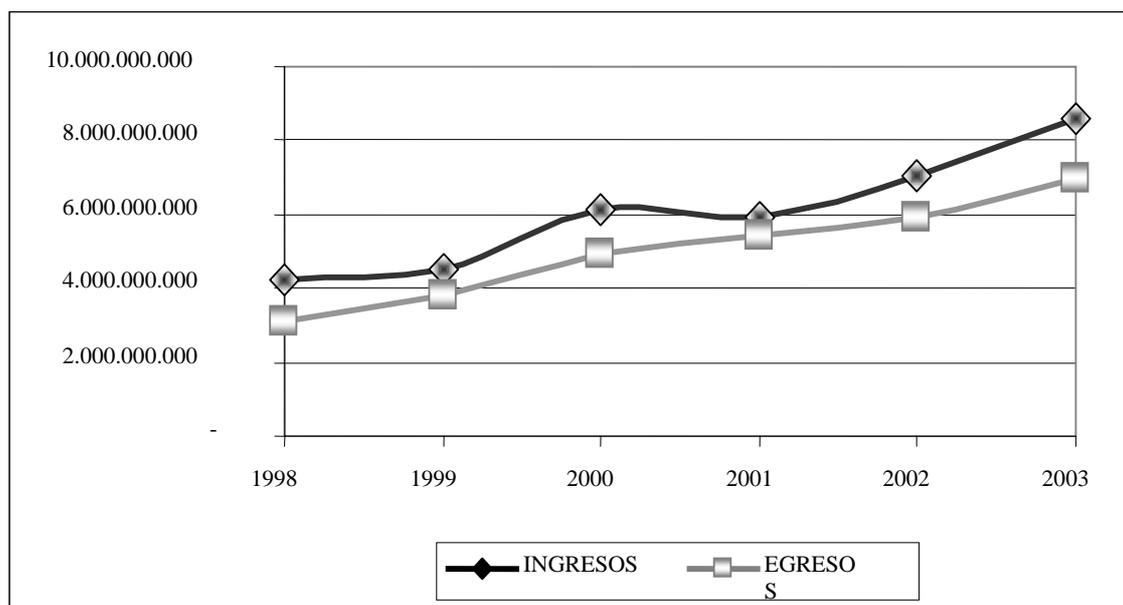


Figura 15. Cifras financieras de Regionalización  
Fuente: Dirección de Regionalización  
Fecha: Diciembre 2003

El asunto crítico en el futuro de la Regionalización de la Universidad del Valle como Universidad Regional, está ligado a la creación de las Seccionales. En la pasada administración se dieron pasos importantes en este sentido. El Acuerdo 019 de 2003 recomendó el establecimiento de una estructura de transición, con base en el cual la Universidad definió una planta de cargos básica de 18 cargos pagados con recursos del Fondo Común para apoyar al Sistema. Complementariamente, Regionalización está incluido en los procesos de modernización académica y administrativa. Ejemplo de ello es el establecimiento de un Acuerdo para profesores que no son de carrera (contratistas, visitantes y ad-honorem, Acuerdo 024 de 2003), la asignación de cupos de Asistentes de Docencia para un caso piloto con el Programa de Ingeniería de Sistemas en la Sede de Tulúa y la reciente creación por parte del Consejo Superior, del Programa de Formación de Docentes Regionales.

Las Seccionales y las Sedes Regionales deben establecer su perfil académico con base en las características socioeconómicas y culturales de las regiones a las cuales sirven. Se requiere proponer una oferta de calidad y pertinente, tanto a nivel de pregrado como de posgrado, donde parte de la oferta debe corresponder a la oferta de las Sedes y Seccionales y parte a extensiones de la Sede Principal. No obstante, llegar a este punto exige un inmenso esfuerzo de todos los actores de Regionalización, de las fuerzas vivas en los municipios, de los parlamentarios vallecaucanos y de los gobernantes locales, de forma que se incrementen las transferencias de la nación y los aportes del Departamento y de los Municipios.



## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

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<sup>14</sup>:

### 4.1 Fortalezas

- Financiación estatal básica y buena capacidad para generación de ingresos.
- Cuerpo docente de alto nivel de formación, con capacidad de articulación a redes científicas y para establecer contactos internacionales.
- Prestigio e importante posicionamiento a nivel regional, nacional e internacional.
- Oferta académica diversa, interdisciplinaria, de calidad y amplia cobertura, con capacidad de integración flexible de servicios.
- Capacidad de investigación de alto nivel nacional.
- Amplia experiencia en el proceso de regionalización, presencia organizada en 10 municipios del Valle del Cauca y reconocido impacto en el desarrollo regional.
- Reorganización administrativa y reposicionamiento en eficiencia a nivel nacional: capacidad de adaptación y asimilación frente a situaciones de crisis, reajuste de planta de cargos, organización por procesos, sistemas de información, bono pensional y ajuste de pensiones, acuerdo bancario, etc.
- Infraestructura física: campus, laboratorios especializados, propiedades, biblioteca, equipos de cómputo, plataforma tecnológica.
- Calidad y cobertura de servicios de bienestar.
- Estudiantes que superan exigentes estándares de ingreso y provienen de todos los estratos socioeconómicos y contextos culturales.

### 4.2 Debilidades

- Costos de funcionamiento altos, significativos compromisos de deuda e insuficientes recursos financieros para inversión.
- Expectativa de jubilación en los próximos años (2005 - 2007) de un número importante de docentes que puede acentuarse por cambios en la legislación laboral.
- Dificultad para romper un estereotipo que se ha formado sobre la Universidad en algunos sectores de la sociedad (medios de comunicación, jóvenes, empleadores y clase dirigente)
- Dificultades para ofrecer respuestas orgánicas, fluidas y articuladas que faciliten satisfacer demandas del entorno y conseguir un apoyo más decidido a la Institución, en parte debido a la falta de articulación entre las Facultades e Institutos que impide a la Universidad actuar en forma más integrada.
- Limitaciones para dar respuesta sostenible a la demanda de ampliación de cobertura con calidad que existe en la sociedad.
- Conflicto intermitente que afecta los niveles de gobernabilidad.

---

<sup>14</sup>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 institución 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.

- Rezago en la capacidad de gestión integral: cultura de planificación y evaluación, rendición de cuentas, manejo de metas e indicadores, servicio al usuario, velocidad de respuesta, gerencia de la rutina y trabajo en equipo.
- Dificultades en la definición de los componentes de formación integral y en las prácticas pedagógicas correspondientes.
- Insuficiente actualización tecnológica para responder a la formación, la investigación, la prestación de servicios y la administración de una educación superior enfocada al futuro: mantenimiento y desarrollo de laboratorios, necesidad de modernización en recursos y metodologías para la enseñanza, preparación para la internacionalización, etc.
- Relativo deterioro de la planta física, inadecuada organización y utilización de la infraestructura y las áreas comunes y déficit de instalaciones para atender nuevas demandas de modernización (necesidad de desarrollo de sedes regionales y espacios nuevos para funcionamiento de algunas unidades académicas, terminación de obras inconclusas, auditorios, teleaulas, aulas inteligentes, etc.)
- Rezago de algunas unidades académicas en los procesos de autoevaluación y acreditación.
- Poca diversificación de la oferta en las Sedes Regionales acorde con el perfil socioeconómico y cultural de las mismas.
- Poca innovación en la oferta académica tradicional e insuficientes propuestas en nuevas áreas de conocimiento y ofertas multidisciplinarias (biotecnología, medio ambiente, gestión de la tecnología).

#### **4.3 Oportunidades**

- En la sociedad actual, el conocimiento se reconoce como el activo fundamental para el desarrollo de la economía y la satisfacción de las necesidades humanas. En la medida en que la universidad fomente la creación y aprovechamiento de capital intelectual puede convertirse en un agente activo de desarrollo e innovación social y cultural.
- Los procesos de transformación del Estado y la sociedad colombiana generan una creciente demanda de capital humano de alta calidad. La necesidad de cuadros académicos y administrativos de alto nivel abren la posibilidad de que la Universidad se integre en mayor medida a los procesos decisorios del nivel local, regional y nacional.
- La desintegración y fragmentación del sistema educativo colombiano crean la necesidad de articular la oferta en varios niveles: posgraduada (especialización, maestría y doctorado), a través de ciclos propedéuticos que integren la educación superior con la media técnica y la tecnológica, y la educación continua a lo largo de la vida (Diplomados, Seminarios, cursos cortos, entrenamiento para ejecutivos, etc.). Se requieren instituciones educativas capaces de conectar estos niveles y ofrecer programas inter y multidisciplinarios que aborden con solvencia problemas complejos.
- Colombia necesita recuperar el valor y el sentido del interés público y/o interés general. La universidad pública debido a su tradición democrática y su bagaje ético e intelectual está en capacidad de proveer formación de calidad, equitativa e integral, que afirme valores tales como la recuperación del tejido social, la creación de riqueza, la cooperación y solidaridad, la corresponsabilidad, la solución de problemas nacionales, la paz, etc.
- En su proceso de internacionalización, América Latina está promoviendo el intercambio de países de la región y la aproximación a otros bloques de países (Unión Europea, Sudeste Asiático, Pacífico, Estados Unidos y Canadá). Este proceso de integración latinoamericano abre espacios que Colombia puede aprovechar para constituir puntos de referencia educativos o centros de excelencia científico-tecnológicos al nivel continental, y especialmente al nivel de la comunidad Andina y Centroamérica, y también para o de carreras con alta demanda internacional (salud, medio-ambiente, paz, solución de conflictos, desarrollo social).

- La región vallecaucana registra un vacío de liderazgo colectivo, desarrollo institucional y capacidad de promover procesos sociales relevantes que coloquen al territorio en una posición relevante al nivel internacional.
- El Valle del Cauca dispone de tecnologías de la información y comunicación y una infraestructura de transporte propicia para integrar las diferentes subregiones y aumentar su potencial de crecimiento económico y desarrollo social.
- Es un hecho creciente que las alianzas estratégicas y los procesos de cooperación son cada vez más aceptados por las instituciones para compartir riesgos, aunar recursos y solucionar problemas comunes, tales como desarrollar infraestructura de nueva generación, poner en marcha programas científicos de alta complejidad o aumentar la cobertura e impacto de los servicios sociales.

#### **4.4 Amenazas**

- La tendencia al libre comercio cambia el papel de la universidad pública. Concibe la educación como un bien transable sujeto a la capacidad de pago de las personas y le resta su característica como un derecho socialmente adquirido. Propende por la separación entre el título profesional y la certificación de competencias laborales y abre la posibilidad de que instituciones extranjeras con una amplia experiencia en el manejo de mercados desplacen a las instituciones colombianas.
- Incertidumbre frente a la financiación estatal: la política pública tiende a privilegiar la oferta privada y existe un interés recurrente en modificar la ley 30. El financiamiento sujeto al mejoramiento del desempeño institucional frente a metas e indicadores crea inestabilidad y aumenta el riesgo para la toma de decisiones de largo plazo.
- La política nacional de Ciencia y Tecnología tiende a privilegiar la capacidad de organización y financiamiento en gran escala con base en alianzas entre sectores académicos y no académicos, favorece la pertenencia a redes internacionales y la producción intelectual de frontera. Este enfoque implica a la Universidad garantizar la sostenibilidad de los compromisos institucionales y adquirir un nivel superior de gestión del conocimiento y la tecnología. Puede llevar a la escisión entre investigación y docencia y la transformación de la organización académica.
- El escalamiento y degradación del conflicto armado y social puede llevar a que la universidad pública se convierta en escenario de guerra, se produzcan réplicas de prácticas como tomas de espacios, baja tolerancia a la pluralidad ideológica y polarización de la comunidad universitaria.
- Disminución de la autonomía universitaria por implantación de medidas que afecta su capacidad de tomar decisiones académicas y administrativas tales como la elección del rector, la determinación de un presupuesto propio, la definición de los contenidos de los programas académicos (decreto 2566).
- El estereotipo generalizado entre los usuarios de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo les lleva a considerar que ésta debe subsidiar obligatoriamente la gestión de los proyectos y/o servicios que presta.
- Las nuevas tendencias en el mundo empresarial que propician la creación de instituciones orientadas a formar el capital humano que privilegian el estudio en el lugar de trabajo plantean nuevos perfiles profesionales y demandas de ocupación como un resultado de la flexibilidad laboral, que exigen mayor velocidad y capacidad de respuesta efectiva por parte de la Universidad.



## **5. PLAN ESTRATÉGICO**

La propuesta del Plan Estratégico para la Universidad del Valle, se construyó teniendo en cuenta algunos puntos críticos identificados en el diagnóstico que se obtuvo como resultado de un proceso colectivo y participativo sobre las alternativas de desarrollo para los próximos años y la capacidad que se requiere construir o impulsar para alcanzarlo.

La propuesta identifica cinco asuntos estratégicos dentro de los cuales es posible formular unas líneas de acción que la Institución debiera favorecer para mejorar su desempeño y dar respuesta a las necesidades de la Comunidad Universitaria y de la sociedad en general, definiendo las estrategias que se deben poner en marcha y las responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos del plan.

### **5.1 Calidad y pertinencia**

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.
- Una mejor calidad y pertinencia en la formación tienen como consecuencia mayor cobertura que no sólo implica 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 bibliotecas, 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:** Mejorar en forma permanente la calidad de la oferta universitaria diversificándola, atendiendo a diversos sectores de la población y desarrollando una cultura de excelencia en todas las instancias y niveles de la organización docente e investigativa.

#### **Líneas de Acción**

##### ***5.1.1 Mejoramiento y diversificación de la oferta académica de pregrado y posgrado***

**Política:** Ampliar y diversificar en forma sostenible la oferta académica de pregrado y posgrado, tanto en Cali como en Regionalización, para asegurar un adecuado nivel de pertinencia, relevancia y conexión entre teoría y práctica, de modo que la Universidad responda oportuna y efectivamente a las demandas y transformaciones del entorno.

#### **Estrategias**

- a) Actualización y reestructuración continua y permanente de la oferta académica de la Universidad
- b) Mejora en la utilización de cupos con criterios de equidad y eficiencia
- c) Racionalización de la programación académica y los espacios físicos

##### ***5.1.2 Innovación, virtualización 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.

#### **Estrategias**

- a) Formación integral con capacidades flexibles y universalmente transferibles con estándares de calidad internacionales.
- b) Incorporación efectiva de las nuevas tecnologías de información y comunicación a la docencia e investigación.
- c) Promoción de 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 Regionalización.

- d) Fomento a los procesos de innovación pedagógica y curricular.
- e) Creación de planes de inversión permanente en las nuevas tecnologías de la información.

### ***5.1.3 Consolidación de la Institución como universidad fundamentada en la 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**

- a) Consolidación y ampliación de la estructura de Investigación en la Universidad del Valle.
- b) Fortalecimiento de la capacidad investigativa mediante apoyo a la formación de posgrado y el bilingüismo en docentes y estudiantes.
- c) Articulación entre la Universidad y redes regionales, nacionales y mundiales de ciencia y tecnología y de formación y capacitación en investigación y de administración de la investigación.
- d) Apoyo a la difusión de la investigación realizada en la Universidad del Valle.
- e) Adelantar acciones que posibiliten la cofinanciación de la investigación, por parte de la universidad.

### ***5.1.4 Fortalecimiento de una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo***

**Política:** Institucionalizar procesos de evaluación y autorregulación permanentes y de mejoramiento continuo para promover y desarrollar una cultura de calidad en la Universidad.

#### **Estrategias**

- a) Promoción de procesos permanentes de autoevaluación y mejoramiento que permitan mantener a la Universidad del Valle como una Institución Universitaria de alta Calidad.
- b) Avance en la implementación del Sistema Institucional de Calidad.

### ***5.1.5 Formación permanente y desarrollo profesoral***

**Política:** Apoyar y desarrollar programas y procesos para mejorar la calidad de la docencia, la investigación y la gestión académico-administrativa.

#### **Estrategias**

- a) Impulso a la formación doctoral de la planta docente.
- b) Mejora de las habilidades pedagógicas de los docentes.
- c) Motivación y retención de los mejores profesores de cada área académica y facilitar la transición generacional.
- d) Evaluación integral de la docencia.

### ***5.1.6 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**

- a) Promoción de políticas de acceso para estudiantes de bajos ingresos, mujeres cabeza de familia y de comunidades afrocolombianas e indígenas.
- b) Manejo efectivo del problema de deserción, repitencia y permanencia de los estudiantes en la Universidad.
- c) Apoyo a la inserción laboral y la capacidad emprendedora de los futuros profesionales.
- d) Desarrollo integral de los estudiantes.

#### **5.1.7 Actualización permanente de recursos didácticos y de laboratorio**

**Política:** La gestión institucional requiere disponer y utilizar racional, adecuada y oportunamente los recursos académicos que garanticen su oportuna y eficaz disponibilidad.

### **Estrategias**

- a) Mejora en los planes de logística y dotación requeridos para el buen funcionamiento de la Universidad.
- b) Fortalecimiento del sistema de bibliotecas.

## **5.2 Vinculación con el entorno**

La Universidad debe asumir nuevas formas de liderazgo, contribuir a crear sinergia entre las instituciones y los actores y fomentar el aprendizaje colectivo:

La Universidad puede impulsar el desarrollo regional mediante la realización de múltiples actividades en los campos educativo, cultural y de investigación, asegurando 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 público.

La universidad pública tiene una responsabilidad relevante en 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 transformarlo en desarrollo humano sostenible.

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.

**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**

### **5.2.1 Extensión y proyección social**

**Política:** Fortalecer la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con programas para egresados, educación continua (cursos, certificaciones y diplomados), planes de capacitación institucional, contribuyendo a la proyección social de la Universidad por medio de asesorías y consultorías, servicios tecnológicos, emprendimiento, convenios interinstitucionales y prácticas - pasantías.

#### **Estrategias**

- a) Diseño y puesta en marcha de un sistema institucional de extensión de la Universidad del Valle.
- b) Ampliación del portafolio de programas de educación continuada y demás servicios educativos de la Universidad del Valle.
- c) Fortalecimiento de la integración de la Universidad al sector productivo público y privado buscando una mayor cooperación interinstitucional con los diferentes actores sociales por medio de la ampliación y fortalecimiento de los convenios interinstitucionales de carácter público y privado.
- d) Organización y puesta en marcha de un proceso de seguimiento y vinculación de los egresados.
- e) Ampliación de la oferta y oportunidades de prácticas profesionales para los estudiantes.
- f) Fortalecimiento de los programas de emprendimiento universitario.

### **5.2.2 Efectividad 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**

- a) Organización y proyección de las comunicaciones y medios de divulgación institucionales.
- b) Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales a nivel local, regional y nacional de la universidad.
- c) Establecimiento de relaciones permanentes de los docentes con el entorno social y productivo.
- d) Liderazgo activo en el análisis y solución de los problemas del entorno.

### **5.2.3 Internacionalización**

**Política:** Aumentar la presencia institucional en los escenarios académicos internacionales y promover la apertura e interacción de la Universidad del 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**

- a) Participación activa en redes y comunidades de conocimiento a nivel internacional.
- b) Internacionalización de programas académicos, de la investigación y de la extensión de la Universidad.

- c) Integración de la dimensión internacional en los contenidos académicos y preparación de los egresados para actuar profesional y socialmente en un contexto internacional y multicultural.
- d) Movilidad académica de profesores, investigadores y estudiantes con en la modalidad de visitante, en doble vía (local en el extranjero, extranjero en lo local).

### **5.3 Modernización de la gestión administrativa y financiera**

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 sólo con sus objetivos sino también con los requerimientos de recursos coherentes y con base en esa evaluación integral se redefinan o se reorienten.

**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**

##### ***5.3.1 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**

- a) Autoevaluación continua de procesos académicos y administrativos.
- b) Planes de mejoramiento de la gestión.
- c) Políticas de desarrollo del talento humano.
- d) Compromiso colectivo con el sistema de control interno.

##### ***5.3.2 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**

- a) Culminación de la Reestructuración Administrativa.
- b) Avance en la implementación del Sistema Institucional de Calidad.

##### ***5.3.3 Consolidación del sistema de información institucional***

**Política:** Constituir una plataforma tecnológica efectiva, integrada y actualizada en forma permanente para apoyar los procesos de modernización académica y administrativa.

#### **Estrategias**

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

- b) Definición de rubros para la modernización y actualización de los sistemas de información.
- c) Avance en la sistematización de los procesos ligados a la modernización Institucional.

#### **5.3.4 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 con calidad académica.

**Estrategias:**

- a) Elaboración y puesta en marcha el Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad.
- b) Plan Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las instalaciones y equipos de la Universidad.
- c) Modernización y organización de los archivos de la Universidad.
- d) Organización y puesta en marcha del área de Planeación Física de la Universidad.

#### **5.3.5 Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad**

**Política:** Garantizar la estabilidad de los recursos que asigna el estado y racionalizar el proceso de asignación de recursos e incrementar y diversificar la generación de ingresos de la institución, en el marco de su misión.

**Estrategias**

- a) Incremento y diversificación de la generación de ingresos de la Institución en el marco de su misión.
- b) Austeridad en el gasto.
- c) Mejoramiento en la productividad de los recursos institucionales.
- d) Continuidad en el cumplimiento del Convenio de Desempeño.
- e) Fortalecer la participación en el Sistema Universitario Estatal para garantizar el compromiso del Estado en la financiación de la universidad pública.

### **5. 4 Democracia y convivencia**

En el marco de la autonomía 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, los derechos humanos y la participación de acuerdo con el papel que desempeñe cada quien. La convivencia supone el reconocimiento de la diversidad, pluralismo propio de una institución de conocimiento para potenciar en cada uno de sus miembros su creatividad y su crecimiento personal.

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.

**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**

### **5.4.1 Institucionalización de una cultura de prevención, negociación y 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**

- a) Aprovechamiento de la capacidad del talento humano disponible en la institución para crear sistemas de prevención y solución de conflictos.
- b) Procesos educativos extracurriculares dirigidos a la comunidad universitaria para el desarrollo de habilidades y destrezas de conciliación y concertación.
- c) Difusión de normas y prácticas que induzcan a la convivencia.

### **5.4.2 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**

- a) Generación de 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.
- b) Aprovechamiento de las posibilidades de la vida universitaria.
- c) Impulsar mecanismos democráticos para la definición de decisiones en los estamentos de la Universidad.
- d) Promover la organización democrática de los estudiantes y su participación activa en los cuerpos colegiados de la Universidad.

### **5.4.3 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.

#### **Estrategias**

- a) Mejoramiento de los programas y servicios de salud y bienestar de los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes.
- b) Participación de la comunidad universitaria en los programas de bienestar.
- c) Establecimiento de un mecanismo para la promoción de las artes, deportes y otras actividades relacionadas con la formación de los estudiantes.

### **5.4.4 Responsabilidad social**

**Política:** Estimular el potencial institucional para llevar a cabo proyectos de desarrollo social.

#### **Estrategias**

- a) Realización de rendición de cuentas anual de las actividades institucionales en beneficio de la sociedad.
- b) Evaluación de la pertinencia e impacto social.

- c) Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de comunidad universitaria para con la Universidad del Valle.

## **5.5 Fortalecimiento del carácter regional**

La regionalización de la Universidad del Valle, a lo largo de sus diecinueve años de existencia, ha generado un proceso de territorialidad, en la medida en que las sedes regionales, tal como si se tratara de sujetos sociales, han desarrollado arraigo y dominio en el espacio geográfico y se han expresado en un conjunto de interacciones académicas, culturales y simbólicas que garantizan reconocimiento, confianza y colaboración. Ha sido un proyecto compartido, en el que se ha favorecido la interacción y la flexibilidad, buscando ser eficaces.

El fortalecimiento de su carácter regional se abre como una nueva línea estratégica dentro del Plan de Desarrollo de la Universidad con el propósito de avanzar en su posicionamiento interno y externo. Así mismo, se vislumbran políticas coherentes con la misión, visión y propósitos institucionales y se intenta brindar respuestas efectivas, coherentes y pertinentes al desarrollo regional. No se trata de estructurar una universidad diferente en cada región, sino ver de que manera la Universidad se puede insertar estratégicamente de acuerdo a las posibilidades y necesidades regionales.

La consolidación de la Universidad como universidad regional requiere la formulación de propuestas creativas en los campos académico, administrativo y financiero, que obedezcan a las condiciones y requerimientos tanto de los entornos locales como de los contextos regional, nacional e internacional y a las posibilidades reales de la Universidad.

**Objetivo General:** Propender por la integración del quehacer universitario al desarrollo armónico e integral de las regiones, traducido en el mejoramiento de la calidad de las diferentes esferas de la vida ciudadana para que la Universidad se convierta en el principal dinamizador social, cultural y artístico de su zona de influencia.

### **Líneas de Acción**

#### ***5.5.1 Fortalecimiento de las relaciones internas***

**Política:** Establecer una relación fluida entre las Sedes de Cali y las Regionales en donde predomine el reconocimiento por su valor regional y la ayuda mutua entre ellas.

#### **Estrategias**

- a) Definición de la estructura organizativa de las sedes y sus relaciones entre sí.
- b) Fortalecimiento de las comunicaciones entre la sede central (Cali) y las otras sedes.
- c) Impulso a la movilidad de docentes, estudiantes, personal administrativo y recursos entre las sedes.
- d) Promover la imagen de las sedes dentro de la sede central.

#### ***5.5.2 Sostenibilidad financiera y administrativa de las sedes***

**Política:** Desarrollar acciones administrativas y financieras que permitan el fortalecimiento de las sedes.

**Estrategias**

- a) Gestión de recursos ante entidades públicas y privadas.
- b) Diversificación de ingresos y utilización racional de los recursos.
- c) Valoración y redimensionamiento del papel estratégico de las Fundaciones como componentes imprescindibles en el desarrollo de las sedes.
- d) Formación permanente de los docentes y funcionarios de las sedes.

**5.5.3 Construcción de Universidad en las Regiones**

**Política:** Vincular los procesos académicos desde la docencia, la investigación y la extensión, como ejes estratégicos del desarrollo local y regional, en búsqueda de solución a los problemas regionales.

**Estrategias**

- a) Participación en los procesos de desarrollo local y regional.
- b) Desarrollo de una política y una oferta propia de extensión para las sedes regionales.
- c) Fortalecimiento de la vinculación de los egresados con Regionalización.

## 6. 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, Santafé 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 Posgrado, Salamanca.
- AUIP (2002) Gestión de la calidad del posgrado en Iberoamérica. Experiencias Nacionales, Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado, Salamanca.
- AUIP (2002) Vinculación de la universidad al sector productivo en Iberoamérica. El papel de las organizaciones Universidad-Empresa, Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado, 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, Washington.

- 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, Josetxo 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) Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial, Documento de trabajo N. 5, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- 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 (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”, Santiago de Chile.
- 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
- CLACSO (2003). Las Universidades en América Latina ¿Reformadas o alteradas?. Marcela Mollis (Compiladora). Buenos Aires.
- 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.
- Cruz Cardona, Víctor & Medina Vásquez, Javier -editores - (2003) Gestión del Conocimiento – Pautas y lineamientos generales, Serie Seminarios y Reuniones Técnicas

Internacionales, Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrados, Junta de Castilla y León, Diputación de Salamanca, Salamanca; 211 pp. ISBN: 958-33-4823-6.

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.

Estefania, 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.

García-Guadilla, Carmen –Coordinadora- (2004) El difícil equilibrio: La educación Superior como bien público y comercio de servicios. Implicaciones del AGCS (GATS). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.

Garzón, Angelino (2004) Proyecto de Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca 2004-2007, Documento Preliminar, Gobernación del Valle del Cauca, Cali.

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, Santafe 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 (2003) Guía de las mejores universidades. 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 Segrera (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.

- Lyotard, J.F. (1979) *La condición postmoderna*, Gedisa Editorial, Barcelona.
- Malo, Salvador (2004). *La comercialización de la Educación Superior. En El difícil equilibrio: La educación Superior como bien público y comercio de servicios. Implicaciones del AGCS (GATS). Documentos Columbus. Carmen García-Guadilla (Coordinadora). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha, 101-108.*
- 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 & Hopanhayn, Martín (1993) *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro, Nueva versión, CEPUR-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 Maria 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.
- Naím, Moises (1999) «El disenso de Washington», Entrevista, Revista Dinero, noviembre.
- Naisbitt, John (1995) *Global paradox*, Nicholas Braeley 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.
- Ordóñez Salazar, Hugo –Editor- (2003) *El rol de la Universidad en el siglo XXI*, Iesal/UNESCO - Universidad Nacional "Jorge Basadre", Tacna - Perú.
- 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, Comisión de Gobernabilidad e Instituciones de Conocimiento, 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.
- Ramos Calderón, Iván (2004) *Perspectivas de la Educación Superior en Colombia: Algunas Reflexiones*, Foro El Futuro de las Universidades y de la Educación Superior en Colombia en el Contexto Mundial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 1 de marzo de 2004.
- Ramos Calderón, Iván (2004) *Plan de Trabajo Rectoría-2004*, Universidad del Valle, Cali.

- Ramos Calderón, Iván (2003) Una propuesta de trabajo 2003-2007, Universidad del Valle, Cali.
- Ramos Calderón, Iván (2003) Una Universidad Regional con Perspectiva Global, Informe de Gestión, Rectoría, Universidad del Valle, Cali.
- 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 (2002) Agenda en Acción, Informe de Gestión Rectoría, Universidad del Valle, Cali.
- 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 (1997) Città globali. New York, Londra, Tokyo, UTET libreria, Milano.
- 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) Rapporto di Sviluppo 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 – Sistema de Regionalización (2004) Propuesta Plan de Desarrollo Estratégico Sistema de Regionalización, Documento Borrador, Segunda versión, Cali.
- Universidad del Valle (2003) Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2003-2010. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Cali.
- 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 (2003)

Castrillón, 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, Iván 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 matricula de la Universidad del Valle en el contexto local y regional y una eventual política de expansión de la matrícula.

Urhán 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 (2003) Informe sobre Comportamiento del Mercado Regional Educación Superior (1998 – 2002)

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



## 7. ANEXOS

### 7.1 LA PLANEACION EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.

El alcance y los propósitos básicos del proceso de planeación encargado por el Consejo Académico a la Oficina de Planeación, han sido 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.

Desde 1998, la Universidad, mediante el esfuerzo colectivo de todos sus estamentos, adelantó de modo importante en el camino de la rectificación y reconstrucción del tejido institucional, afectado por una severa crisis cuyos efectos directos se prolongaron hasta el año 2000. En ese período se renegoció la deuda con el sector financiero, se configuró un Fondo pensional para evitar el agobio que este rubro implicaba sobre el presupuesto de la Universidad y se puso en marcha un conjunto de acciones correctivas que permitieron darle de nuevo a la Universidad, viabilidad y estabilidad.

Con base en dicho proceso de rectificación la Universidad se da ahora a la tarea de formular un Plan de Desarrollo estratégico y prospectivo que representa una oportunidad invaluable para que el proyecto institucional a través de sus principios, estrategias y acciones contribuya al mejoramiento continuo de la Universidad, le permita adaptarse a su entorno y ser igualmente, proactiva.

El eje medular del Plan de Desarrollo es el concepto de autonomía universitaria, noción que pretende preservar un espacio significativo para la crítica social y la generación del conocimiento con independencia de los intereses políticos gubernamentales en el quehacer académico de las universidades. En Colombia, una norma constitucional elevó la autonomía al rango de principio tutelar, que fue desarrollado y reglamentado en la ley 30 de 1992. Posteriormente, numerosos fallos de la Corte Constitucional han precisado, delimitado, y dotado a los responsables de formular políticas públicas educativas, de un marco institucional para el ejercicio de la autonomía, la cual va de la mano con la responsabilidad y el proceso de rendición de cuentas.

La universidad pública, en especial, posee ciertas singularidades que deben ser tomadas en cuenta en el momento en el que se definan procesos de planificación. La planificación ha de tomar en cuenta las especificidades y determinaciones singulares del quehacer universitario, de su *ethos* y de sus paradigmas. En la universidad pública mucho más que en otras organizaciones, debe favorecerse un proceso altamente participativo que permita el debate y el disenso y que contribuya al mejoramiento de los diagnósticos, a la ubicación adecuada de los escenarios tendenciales o alternativos que el proceso de planificación toma en cuenta para dar señales a la institución y propiciar la configuración de políticas de carácter proactivo que mejoren la gobernabilidad y el desempeño de la Universidad.

El proceso metodológico llevado a cabo para el diseño del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle ha tenido como 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, ha contado 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 deben 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 ejecución 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 Tabla 11) fueron: ¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos?, ¿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.

**Tabla 11. Preguntas fundamentales del proceso metodológico**

PREGUNTAS FUNDAMENTALES	
¿De dónde venimos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Momentos históricos</li> <li>▪ Identidad (Misión, características distintivas)</li> <li>▪ Lecciones de la crisis</li> </ul>
¿Dónde estamos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores, comparación</li> <li>▪ Situación interna (jurídica, financiera, recursos humanos, nuevo paquete normativo)</li> </ul>
¿A dónde podemos llegar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escenarios (desafíos del entorno, oportunidades y restricciones, escenario tendencial, escenarios alternativos)</li> </ul>
¿A dónde queremos llegar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escenario normativo (deseable – realizable)</li> </ul>
¿Cómo lo podemos lograr?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos (qué hacer)</li> <li>▪ Estrategias (cómo hacerlo)</li> <li>▪ Evaluación (sistema de información gerencial)</li> </ul>

### Fases cumplidas

El proceso en curso busca preparar los insumos necesarios para la elaboración de los escenarios y sus correspondientes respuestas en términos de estrategias y presupuesto, organizado en planes, programas y proyectos. 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. Estrategias
7. Presupuesto

Las cuatro primeras fases fueron de preparación y focalización. Los escenarios se constituyen en el nodo articulador. Los puntos 6 y 7 son las decisiones institucionales, actualmente en discusión, para responder a las contingencias analizadas en los escenarios.

1. *Los términos de referencia* son el catálogo de requerimientos y el parámetros con el cual se va a medir la calidad 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.
2. *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.
3. *La base de datos* representa un notable esfuerzo por sistematizar información relevante sobre la situación presente y comparativa de la institución. Por una parte, la institución cuenta ahora con una Línea Base que pretende identificar variables e indicadores que permitan 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.
4. *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 que van desde el entorno político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico y hasta el sector de la educación (básica y superior), incluyendo 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 en la publicación No. 1 de la serie «Pensamiento Universitario», titulada Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo.
5. *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.

6. *Los escenarios* muestran dos futuros posibles de la Universidad del Valle a partir de la identificación de las principales tendencias, factores de cambio en el entorno y 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 ante un entorno futuro caracterizado por una fuerte restricción en los recursos públicos.
7. El plan estratégico acoge los lineamientos de corto plazo formulados en 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.

## 7.2 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 probabilística de situaciones futuras y de cómo se pueden alcanzar ciertas metas o logros a través de una progresión de eventos, partiendo de una situación de base, con lo cual resulta posible estructurar respuestas.

Existen múltiples maneras de utilizar este método. 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. (externos: fuera de la Universidad e internos: dentro de la Universidad).
- d) *Implicaciones de política y acción*: Luego de planteado el conjunto de escenarios se hará una reflexión acerca de:
- 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.
  - 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.

### Alternativas de futuro

Se pueden plantear muchos escenarios, desde los más pesimistas hasta los más optimistas. En este caso se plantean dos de ellos con base en un criterio de realismo. Uno tendencial, el agregado en dispersión y otro optimista, denominado la Universidad en sintonía.

#### *Escenario tendencial: Agregado en dispersión*

##### 1. *Descripción*

La narración de este escenario es especialmente importante por cuanto es el que actualmente se está desarrollando. Representa la continuación inercial 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.

Ante todo es necesario reconocer la trayectoria seguida en los últimos años. Las principales y más recientes acciones de la Universidad del Valle se han orientado a la promoción del mejoramiento continuo y a la calidad, a la reestructuración interna (procesos y tecnología), al arreglo financiero (acuerdo bancario, pensiones, estructura) y al ordenamiento de la inversión (agenda estratégica, compras corporativas y ahorros). Como resultados, se han logrado mejores condiciones de viabilidad financiera, se ha definido 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 la ampliación de cupos en los programas existentes, la consolidación de un proyecto de modernización tecnológica, la 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 2015.

Dicho de otra manera, la Universidad del Valle en el período 1999-2003 ha logrado exitosamente, organizar la casa para dar respuesta a los principales problemas estructurales y organizacionales y atender a nuevos problemas y exigencias externas, principalmente de parte de 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 y la proyección social se encuentran todavía fraccionada y se puede hacer mucho más en este campo. En el campo administrativo se ha trabajado sobre las estrategias de crecimiento y sostenibilidad a seguir. Sin embargo, 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 buena parte de la acción 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 "núcleos 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 de esas unidades académicas, aunque el resto de la Universidad esté por debajo de la calidad de sus resultados. La universidad se constituye entonces en un archipiélago donde coexisten una gran cantidad de núcleos "normales" con una menor cantidad de núcleos de excelencia. La autonomía auto generada de los núcleos de excelencia justifica el nombre del escenario como agregado en dispersión.

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

## 2. Indicadores de identificación del escenario tendencial

- Número de programas acreditados y en proceso de renovación, ajuste y renovación curricular.
- Presupuesto destinado a Programas Institucionales de calidad y excelencia.
- Cumplimiento de metas institucionales
- Efectividad en la organización de procesos académico-administrativos.
- Costos e intensidad de conflictos
- Percepción positiva de imagen institucional
- Contactos, contratos, convenios y proyectos con universidades, empresas y entidades del entorno regional, nacional e internacional.
- Direccionamiento de la oferta
- Demanda de servicios institucionales
- Emigración o erosión en su dotación de capital humano (jubilaciones, retiros, etc.).
- Límites selectivos a la entrada de competidores extranjeros en la prestación de servicios de educación en Colombia.
- Las universidades privadas aumentan su nivel académico y presencia regional.

## 3. Actores

**Tabla 12. Participación de los Actores**

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

#### *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 probablemente solo en un horizonte de mediano plazo, dado que enfrentan amenazas serias tales como el aumento de la edad de sus profesores titulares y la consiguiente propensión a la jubilación lo mismo que una situación financiera plena de mayores compromisos y restricciones. Por consiguiente, la lógica de funcionar con un esquema tipo "más de lo mismo" no es deseable en un largo período porque las condiciones internas y externas variarían en forma sustancial en los próximos años.

Sin duda, la Universidad del Valle podría lograr mejores resultados de acuerdo con la calidad actual 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.

#### *Escenario optimista: La Universidad en sintonía*

##### *Descripción*

En este escenario, la Universidad logra 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 los núcleos de excelencia pioneras. Las demás dependencias han transferido 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 entre sí 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.

##### *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 el uso de tecnologías de información y comunicación.

- Política de talento y desarrollo humano que provea incentivos y reconocimiento académico público para los profesores, empleados y trabajadores, orientados a lograr más compromiso y pertenencia con la institución y retención de los núcleos 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.
- Elevación del perfil institucional, fortalecimiento y consolidación de la oferta y la capacidad de respuesta a las demandas del entorno.
- 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 sectores específicos al nivel social, gubernamental y empresarial.
- 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 posgrado, extensión y educación a lo largo de la vida.

#### *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 el 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, cada vez más, para la Universidad y para las entidades, 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.

### *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 sacar adelante unas prioridades institucionales, en el largo período.

### Implicaciones y prioridades institucionales según los escenarios

#### *Conclusiones básicas*

Para visualizar las alternativas estratégicas se parte aquí del escenario denominado *Agregado en dispersión*, considerado el escenario actual y el que marca el comportamiento tendencial-inercial, para así identificar posteriormente qué acciones y eventos pueden conducir desde allí, al escenario deseable *Universidad en Sintonía* de forma alternativa, dependiendo de las condiciones del entorno, la efectividad de la gestión universitaria y del tipo de decisiones que se asuman.

De acuerdo con el análisis de los escenarios es fundamental alertar a la comunidad universitaria acerca de las implicaciones del actual modelo de política pública que tiende a recortar recursos a la educación superior y priorizar el gasto para la educación básica. 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 actual 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. Esto se cierne como una amenaza grave, puesto que implica una sobrecarga de demandas al tiempo que se sustraen recursos para el funcionamiento de la universidad y se socavan las bases de su estabilidad y la renovación de sus recursos humanos.

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. Sería necesario hacer un esfuerzo para pasar 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 nos ofrezcan 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 del 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 supervivencia, adaptación y resistencia reflexiva, mediante la constitución de un portafolio de acciones estratégicas frente al tema, permitiría abrir un mayor espacio de trabajo.

De este modo, 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.

#### *Desafíos para pasar al escenario de la "Universidad en Sintonía"*

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

##### *Excelencia*

- Conservar, fortalecer y consolidar los núcleos 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.

##### *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 de diseño de escenarios de actuación en lugar de reaccionar pasiva y tardíamente frente a las señales de cambio.

##### *Conectividad*

- Recuperar la plena confianza del sector externo hacia la universidad.
- Preparar, desde la Dirección Universitaria, para que la institución se vuelque en forma efectiva y significativa hacia su entorno.
- Modernizar Regionalización.
- Avanzar más hacia la internacionalización de la Universidad.

### *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).
- Disminuir los costos, la intensidad y el tiempo de los conflictos.

### *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.

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 de identidad de 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 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.