



AGENDA DE ACCIONES  
**2002 - 2004**  
Bases para un Plan de Desarrollo Estratégico

**Oscar Rojas Renteria**  
\_\_\_\_\_  
Rector

## CONSEJO SUPERIOR

<i>German Villegas Villegas</i>	Gobernador del Departamento del Valle del Cauca
<i>Wemar Escobar Saavedra</i>	Representante del Presidente de la República
<i>Maria Victoria Londoño Velez</i>	Representante del Ministro de Educación
<i>Oscar Rojas Rentería</i>	Rector
<i>Oscar López Pulecio</i>	Secretario General
<i>Rodrigo Guerrero Velasco</i>	Representante de los ExRectores
<i>Jaime D. Colmenres Corzo</i>	Representante del Sector Productivo
<i>Carlos Hugo Moreno Macías</i>	Representante de los Decanos
<i>Luis Aurelio Ordóñez Burbano</i>	Representante Profesoral
<i>Pedro Manuel Valencia Tejada</i>	Representante de los Egresados
<i>Dimas E. Orejuela Micolta</i>	Representante Estudiantil

## CONSEJO ACADÉMICO

<i>Oscar Rojas Rentería</i>	Rector
<i>Iván Enrique Ramos Calderón</i>	Vicerrector Académico
<i>José Francisco Parra Garcés</i>	Vicerrector Administrativo
<i>Magdalena Urhan Rojas</i>	Vicerrectora de Investigaciones
<i>Alirio Sardi Dorronsoro</i>	Vicerrector de Bienestar Universitario
<i>Oscar López Pulecio</i>	Secretario General
<i>Martha Cecilia Gómez de García</i>	Directora de la Oficina de Planeación
<i>Carlos Hugo Moreno Macías</i>	Decano de la Facultad de Salud
<i>Diego Delgadillo Rodríguez</i>	Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
<i>Jesús Alberto Valencia Gutiérrez</i>	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
<i>Darío Henao Restrepo</i>	Decano de la Facultad de Humanidades
<i>Héctor Cadavid Ramírez</i>	Decano de la Facultad de Ingeniería
<i>Pedro Prieto Pulido</i>	Decano de la Facultad de Ciencias
<i>Rosa Villegas de Gómez</i>	Decana de la Facultad de Artes Integradas
<i>Gloria Castrillón Castro</i>	Directora Instituto de Educación y Pedagogía
<i>Amparo Huertas Sánchez</i>	Representante de los Programas Académicos
<i>Rodolfo Espinosa López</i>	Representante Profesoral
<i>José Edwin Zuleta Loaiza</i>	Representante Estudiantil

### **GRUPO DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

Martha Cecilia Gómez de García	Directora Oficina de Planeación
Víctor Cruz Cardona	Docente Facultad de Ciencias de la Administración
Alvaro Enriquez Martínez	Director Escuela de Psicología
Javier Medina Vásquez	Docente Facultad de Ciencias de la Administración
Inés María Ulloa Villegas	Docente Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

### **COLABORADORES ESPECIALES**

Iván Enrique Ramos Calderón	Vicerrector Académico
José Francisco Parra Garcés	Vicerrector Administrativo
Magdalena Urhan Rojas	Vicerrectora de Investigaciones
Angelo Papacchini	Docente Facultad de Humanidades
Delfin Ignacio Grueso	Docente Facultad de Humanidades
Carlos Humberto Ortiz	Docente Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Renan Silva Olarte	Docente Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Jaime Humberto Escobar Martínez	Director del CIDSE Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Jorge Hernandez Lara	Docente Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Carlos Osorio M.	Docente Facultad de Ingeniería
Edgar Quiroga Rubiano	Director Instituto Cinara

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **PRESENTACION**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>1. LA UNIVERSIDAD DEL VALLE HOY</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Gestión Económica y Administrativa</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Gestión Académica</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Orientación Institucional</b>	<b>8</b>
<b>2. DESAFIOS</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Desafíos del contexto mundial, nacional y regional</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Desafíos de las políticas públicas</b>	<b>12</b>
<b>3. RESTRICCIONES A PARTIR DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL</b>	<b>14</b>
<b>4. FORTALEZAS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE</b>	<b>18</b>
<b>5. LINEAS DE ACCION, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS</b>	<b>19</b>

## **PRESENTACION**

El Proyecto Institucional (PI), recientemente aprobado por el Consejo Superior fué concebido como una guía para orientar el proceso de Pensamiento Estratégico para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2002-2010. En el entendido de que este proceso consolidará el esfuerzo de transformación institucional en el que se encuentra la Universidad desde 1999, el nuevo Plan deberá orientar, en el mediano y largo plazo, la asignación de los recursos a los proyectos estratégicos de la institución, cuya evaluación de resultados confirme la puesta en marcha de una efectiva cultura de planeación.

El proceso de análisis de los temas que deberían constituir el Plan de Desarrollo Estratégico, proceso que involucra a todos los estamentos de la Universidad, ha llevado a la identificación de las bases del Plan y a la formulación de una Agenda de Acciones 2002-2004 que, sobre esos criterios en el más corto plazo, concrete unos énfasis y unas metas precisas.

En este documento, por tanto, se hace un esfuerzo por describir suscintamente la situación actual de la Universidad del Valle, identificar los desafíos que debe encarar a corto y mediano plazo y las fortalezas que la animan a definir un norte para la acción y a fijarle líneas concretas de consolidación y desarrollo. El documento propone, finalmente, unas estrategias de acción y unos objetivos para los próximos dos años.

Oscar Rojas Rentería  
Rector

Cali, abril 29 de 2002

## **INTRODUCCION**

En los últimos tres años la Universidad ha emprendido una serie de acciones que han demostrado su capacidad interna de corregir y aprender de los errores del pasado reciente y el espíritu de mejoramiento que la anima para aprovechar su potencial en el marco de profundas restricciones.

Como resultado preliminar del proceso de pensamiento estratégico iniciado, de las discusiones de los grandes organismos internacionales (UNESCO, Banco Mundial, OCCE, etc.), de las asociaciones universitarias latinoamericanas (CINDA), de las políticas públicas y diagnósticos de organismos nacionales (ASCUN, CESU, ICFES y otras universidades), de consultas con asesores gubernamentales, con representantes del sector financiero, de los gremios de la producción, de los egresados y de otros grupos focales (Consejo Académico, profesores), se cuenta ya con una clara visión macro de los principales desafíos que afrontan el país y la región, así como con un diagnóstico pertinente de las fortalezas y capacidades, debilidades y limitaciones de la Universidad actual para afrontarlos.

Esta Agenda para el período 2002-2004, que sienta las bases del Plan de Desarrollo, busca integrar las dinámicas existentes y el proceso de reestructuración en curso, y enfocar las prioridades institucionales en los siguientes temas esenciales en el corto plazo: Excelencia Académica, en sus dos componentes de liderazgo en investigación y ajuste y fortalecimiento de la oferta educativa; Vinculación de la Universidad al Entorno regional, Nacional e Internacional y Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera.

### **1. LA UNIVERSIDAD DEL VALLE HOY<sup>1</sup>**

Las acciones de la Dirección de la Universidad, en los últimos tres años, se orientaron a la solución definitiva del problema pensional, a la reestructuración de la deuda pública en condiciones que no limitaran el desarrollo futuro de la institución y a la reforma interna de la administración y de la academia para ajustarse a las exigencias de una gestión moderna de la educación superior, con los siguientes logros:

#### **1.1. Gestión Económica y Administrativa**

- **Renegociación de la deuda pública de la Universidad**

La Universidad del Valle suscribió, en condiciones favorables para ambas partes, un otrosí al Acuerdo General de Pago de su deuda con instituciones financieras y al convenio de desempeño, que implica un saneamiento de sus pasivos. Suscrito por el Rector y representantes de ocho instituciones financieras, el 4 de julio de 2001, con retroactividad a

---

<sup>1</sup> Adaptado de “Una Universidad en Marcha”, Rectoría de la Universidad del Valle, Informe de Gestión año 2001

enero de 2000, el Acuerdo permitió amortizar la deuda general entregando bienes inmuebles por valor de \$6.280 millones, condonar la mitad de los intereses del primer semestre del año 2000 y reducir en un punto los intereses de los créditos respaldados con los ingresos de la Estampilla, lo que le permite a la Universidad disponer de recursos para inversión. La tasa de interés del resto de la deuda se redujo en un 0,75 punto porcentual, en promedio y el plazo de pago se extendió a 12 años, facilitando la cancelación de la deuda y el mejoramiento del flujo de efectivo de la institución, permitiendo el pago oportuno de sus obligaciones laborales.

Paralelamente, se firmó un otrosí al convenio de desempeño que le establece a la Universidad una serie de metas académico-administrativas y financieras, más realistas, que la institución debe cumplir para asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas, cuyo saldo asciende a \$63.000 millones.

- **Fondo de pensiones**

En diciembre de 2000 se firmó por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Gobernación del Departamento del Valle y la Universidad, el Contrato Interadministrativo de Concurrencia para el pago del pasivo pensional 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 enero de 2001.

Desde ésta fecha y con la firma del Encargo Fiduciario de Administración y Pagos para el manejo de los recursos financieros del Fondo de Pensiones de la Universidad del Valle, los pagos de pensiones están al día y se hacen con cargo a dicho Fondo, primero y, hasta ahora, único en una universidad pública, lo cual liberó a la Universidad del pago previo de la totalidad de las pensiones que tan penosa carga financiera creó en el pasado.

- **Redimensionamiento administrativo**

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

- **Indicadores de gestión**

Como parte de las universidades que conforman la Subcomisión Técnica del Sistema Universitario Estatal - SUE y el ICFES, la Universidad

participó activamente en el proceso de construcción de un sistema de indicadores para seguimiento, apoyo y evaluación de la gestión académico-administrativa de las universidades públicas, en un marco de rendición de cuentas, desde las perspectiva de la calidad. El proceso culminó con la publicación por parte del ICFES, del Manual de Indicadores para las Universidades Públicas, que se convierte en una herramienta de trascendental importancia en los procesos de evaluación de la calidad y de la gestión de recursos.

- **Control Interno**

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

- **Servicio Médico**

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

- **Relaciones laborales**

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

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

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

Durante el año 2001, la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle logró su saneamiento financiero y dejó estructurado su campo de acción en la promoción y ejecución de proyectos de apoyo a diplomados, seminarios y ampliación de la jornada de estudio en la Universidad. La Fundación ha concurrido con la Universidad en el



proceso de saneamiento y recuperación de los medios de comunicación: UV-TV, Univalle Estéreo y el Canal Universitario. Este último inició emisiones en septiembre del año pasado. Aunque se disponía de la frecuencia desde hace años, sólo en el 2001 comenzó a operar como un canal de televisión local, de perspectiva cultural y educativa, sin ánimo de lucro. Su misión es prestar un servicio social de encuentro entre los caleños, con una perspectiva universitaria. Sus objetivos son educar y 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 de la Escuela de Comunicación Social.

• **Cifras de los Estados Financieros**

Unas cifras, útiles como resumen, en relación con los estados financieros de la Universidad del Valle, son las siguientes:

**Variación (%) anual en rubros de Ingresos y Gastos**

<b>INGRESOS:</b>	<b>1999/1998</b>	<b>2000/1999</b>	<b>2001/2000</b>
APORTES NACION			
Para Funcionamiento	13.9	15.4	7.7
Para Pensiones	39.9	(25.4)	86.7
APORTES DEPTO			
Para Funcionamiento	14.0	(5.0)	7.0
Para Pensiones	IND.	36.6	(29.0)
RECUPERACION IVA	(49.5)	18.7	43.9
RENTAS PROPIAS	6.4	10.2	23.4
RECAUDO ESTAMPILLA	11.4	5.4	60.4
<b>EGRESOS:</b>			
SERVICIOS PERSONALES	1.0	(1.4)	6.7
Docentes	(2.2)	7.4	7.4
No Docentes	6.3	(15.4)	5.2
GASTOS GENERALES	(5.8)	7.0	5.2
TRANSFERENCIAS	24.7	16.3	11.9
SERVICIO DE LA DEUDA	61.9	92.8	(22.5)
INVERSION	27.1	52.6	22.0

Del anterior cuadro se desprende que:

- los aportes de la Nación, para funcionamiento, presentan crecimiento real,
- el incremento en los aportes de la Nación para pensiones en el último año está explicado por la entrada en funcionamiento del Fondo de Pensiones y el pago de las mesadas adeudadas a los pensionados con el consecuente reembolso por parte de la Nación, mediante Bonos de Valor Constante,

- la recuperación del IVA registra notable crecimiento, correlacionado con el alivio en la situación financiera de la Universidad,
- las rentas propias y los recaudos de estampilla se han incrementado significativamente,
- el control en el gasto y la oxigenación en el flujo de caja con la disminución en el servicio de la deuda, derivado esto último del acuerdo con los bancos, es evidente y
- la inversión ha registrado crecimiento real e importante.

- **Inversión**

Durante el año 2001 la Universidad destinó para inversión con recursos propios y los provenientes de estampilla, la suma de \$9.595 millones, desagregada por conceptos con mayores montos, así:

<u>Conceptos</u>	<u>Millones de \$</u>
Equipos de cómputo	2.733
Mantenimiento y adec. planta física	1.505
Equipos de laboratorio	1.169
Muebles, equipos, inmuebles	1.079
Fondos patrimoniales (investig. y doctorados)	920
Construcciones y adecuaciones	803
Libros, mat. bibliog. y didáctico	507
Otros	879

## **1.2. Gestión Académica**

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

- **Programas de pregrado**

La Universidad del Valle cuenta actualmente con 67 programas de pregrado 55 de ellos del nivel profesional y 12 Tecnológicos. El Consejo Superior, mediante el Acuerdo 009 de 2000, estableció la nueva Política Académica y Curricular de la Universidad del Valle que se ha venido implementando en forma gradual, teniendo en cuenta también las disposiciones del Gobierno Nacional en materia de estándares mínimos y exámenes de calidad de la educación superior.

- **Programas de postgrado**

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional, abordó en el año 2001 lo relacionado con la calidad de los programas de postgrado, especialmente las Maestrías y Doctorados, estableciendo

criterios para garantizar la calidad y pertinencia de estos programas. La Universidad ha iniciado el análisis y revisión de sus postgrados con el fin de adecuar la reglamentación y establecer criterios generales que faciliten el desarrollo y consolidación de las 44 Especializaciones, 31 Maestrías y 6 Doctorados existentes y promueva la creación de programas de postgrado, especialmente doctorado, en otras áreas del conocimiento.

- **Acreditación de programas y acreditación institucional**

La Universidad, en articulación con los procesos de Acreditación Previa y Voluntaria de Programas Académicos que promueve el Ministerio de Educación Nacional, ha puesto en marcha procesos de autoevaluación con fines de acreditación, con los siguientes resultados:

6 Programas de Humanidades y 3 Licenciaturas de Artes Integradas, con Acreditación Previa; 7 de Educación y Pedagogía en proceso; 3 Programas Acreditados y 4 Programas visitados en Salud; 2 Programas acreditados, 1 Programa visitado, 3 Programas esperando visita de pares externos y 6 Programas entregando informe final en Ingeniería. Los Programas restantes en las Facultades de Administración (3), Ciencias (5), Ciencias Sociales y Económicas (2), Humanidades (2), la Escuela de Psicología(1) y la Facultad de Artes integradas(2)<sup>2</sup> en proceso de autoevaluación.

Por otra parte, en noviembre de 2001, el CNA conceptuó que la Universidad del Valle satisface las condiciones iniciales para adelantar su proceso de Acreditación Institucional. Para alcanzar esta meta, la Dirección Universitaria conformó el Comité de Autoevaluación Institucional, una de cuyas tareas es contribuir a crear una cultura de autoevaluación en la Universidad. La Acreditación Institucional articulará los avances logrados por las Facultades de Salud e Ingeniería así como los procesos que adelantan las otras facultades de la Universidad.

- **Investigación**

En los últimos dos años, la Universidad ha recuperado su actividad investigativa con una mejora en asignación de recursos, del orden de \$1.000 millones y la creación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Valle (Acuerdo 003 del 2001, Consejo Superior), alcanzando el tercer lugar en el conjunto de universidades del país en la pasada convocatoria de Colciencias para grupos y centros de investigación con 8 grupos A, 12 grupos B y 28 grupos C; 1 centro A, 1 centro B y 4 centros C. La recuperación de la actividad investigativa ha impactado positivamente en la renovación de espacios de interacción académica en niveles nacionales e internacionales.

Los programas actualmente en marcha en la Vicerrectoría de Investigaciones son: Programa de Investigación sobre el Pacífico Colombiano, Programa Editorial de la Universidad del Valle, Programa de

---

<sup>2</sup> 3 de los Programas de esta Facultad se encuentran en sexto semestre y no pueden aplicar todavía

Internacionalización de la Universidad, Cátedra Ciencia-Tecnología-Sociedad, estructuración de un estatuto de Investigaciones, estructuración de una normatividad sobre propiedad intelectual, industrial y artística, convocatoria Universidad del Valle - Secretaría de Salud Departamental, Gestión de la actividad investigativa y reordenamiento y revisión de procesos.

- **Sistema de Regionalización**

El Sistema de Regionalización, puesto en marcha desde hace 15 años, tiene sedes en Palmira, Buga, Cartago, Buenaventura, Zarzal, Tuluá, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao y cuenta con 6.500 estudiantes que representan el 33% del total de la Universidad. Como parte de la reorganización del Sistema de Regionalización, los Consejos Académico y Superior, aprobaron una estructura organizativa de transición con base en Seccionales y Sedes Regionales. Las actuales Sedes Regionales de Buenaventura, Buga, Cartago, Palmira y Zarzal, se convertirán en Seccionales en el inmediato futuro, ajustándose a la legislación actual mediante trámite que debe adelantarse ante el Ministerio de Educación Nacional a través del ICFES. Las demás, continuarán como Sedes Regionales.

- **Ampliación de jornada**

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

- **Docentes**

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

La Universidad del Valle cuenta actualmente con 620 profesores de tiempo completo y 97 de tiempo parcial, para un total de 717 profesores nombrados, de los cuales 165 tienen título de Doctorado y 306 de Maestría. Adicionalmente y como una muestra clara de recuperación académica, se ha adelantado un proceso de convocatoria de nuevos docentes a través del cual por la se vincularon en una primera etapa 55 profesores a diferentes facultades y se espera vincular una cantidad igual el año entrante. Con ello se busca asumir actividades de docencia e investigación que son atendidas por profesores ocasionales y contribuir al relevo generacional de los docentes, apoyar áreas estratégicas de las facultades que han sufrido disminución importante de docentes como consecuencia de las jubilaciones masivas ocurridas en el período 1996-1998 y reforzar la formación de pre y postgrado.

- **Departamento de Bibliotecas**

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

El proyecto incluye también la restauración y reconversión espacial de los edificios que ocupa la Biblioteca en Meléndez y en San Fernando. Este último entregado ya a la comunidad universitaria.

### **1.3. Orientación Institucional**

"Hoy podemos pensar con un poco más de calma lo que va a ser la Universidad en el mediano y largo plazo, su papel estratégico en la sociedad, sus aspiraciones y lo que se espera de ella, sin dejar eso sí de sufrir los embates cotidianos de un país en crisis. A esa reflexión, de donde saldrá la universidad moderna, globalizada por un lado y respetuosa de nuestra identidad por otro, como corresponde al concepto mismo de universidad, queremos dedicarle el mayor tiempo y los mejores recursos de la Institución."<sup>3</sup>

La visión de la Universidad establece que ésta aspira a "*consolidarse como una Universidad de excelencia, moderna, pertinente, innovadora, abierta al mundo, eficiente, competitiva y con una clara proyección internacional. Atendiendo su carácter de institución estatal, la Universidad debe asumir compromisos indelegables con la construcción de una sociedad más justa, en paz, democrática y equitativa.*" Para avanzar en esa dirección, la Universidad ha definido ya su Proyecto Institucional y se encuentra inmersa en un proceso participativo y dinámico de

---

<sup>3</sup>Rojas R. Oscar, *Una Universidad en Marcha*, Informe de Gestión año 2001

construcción de un Plan estratégico de desarrollo que le sirva de norte para los próximos ocho años.

- **Proyecto Institucional**

Este proyecto, aprobado recientemente por el Consejo Superior<sup>4</sup>, formula la misión, la visión, los propósitos y los principios que fundamentan la acción de la Universidad y define las estrategias que deben orientar su futuro y definir su vínculo con la región, con el país y con el mundo, sobre la base de un compromiso con la calidad y con la excelencia.

- **Plan de desarrollo estratégico**

Cumplida la vigencia del Plan de Desarrollo 1986-2000, el cual significó para la Universidad logros en varios campos, el Consejo Académico, como una de sus prioridades y bajo la responsabilidad de la Dirección Universitaria, adelanta la construcción de un Plan de Desarrollo Estratégico que establecerá los objetivos y metas que orientaran su acción en el mediano y largo plazo.

## **2. DESAFIOS**

El Proyecto Institucional contempla desafíos importantes para la Universidad. Una exploración más amplia del entorno arroja desafíos adicionales que es necesario abordar para enriquecer la perspectiva de toma institucional de decisiones en el ámbito local y regional y las relativas a los requerimientos de política pública en educación superior.

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

El actual contexto internacional se encuentra fuertemente condicionado por procesos de globalización que inciden estructuralmente en la economía de los países. Colombia, desde luego, no es la excepción. Algunas de las características de esos procesos son las siguientes:

- Exigen, para participar con éxito en esa dinámica, que un país tenga la capacidad para producir conocimiento y manejar procesos de aprendizaje e innovación.
- Privilegian unos territorios (ciudades globales, aglomeraciones industriales, tecnópolis y ciudades del conocimiento, zonas económicas especiales) sobre otros (ciudades con estructuras industriales maduras, viejos puertos, zonas agrícolas desconectadas del progreso técnico).
- Requieren medios de comunicación y capacidad electrónica para producir y diseminar información crucial para la transformación de códigos culturales y para la construcción de sentido social. La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones conectadas a una infraestructura global.

---

<sup>4</sup> Ver Acuerdo del Consejo Superior No. 001 de enero 29 de 2002

- Acrecientan la necesidad de una convivencia multicultural pacífica y colectiva debido a la multiplicación de las migraciones e intercambios culturales y a la creación de tensiones en el nivel político y en el de mercados de trabajo.
- Acentúan el debate ideológico entre una concepción neoliberal dominante y concepciones alternativas diversas que condicionan las agendas internacionales de políticas públicas de modernización del Estado y de cambio estructural y ajuste económico.
- Hacen más dramática la interdependencia entre lo global y lo local en todos los órdenes, particularmente en la política económica, el comercio, las relaciones internacionales y el medio ambiente. La dimensión territorial del desarrollo adquiere gran importancia, en especial para efectos de localización industrial y tecnológica de inversionistas, así como para la conservación de ecosistemas estratégicos y de recursos naturales cruciales para la calidad de vida.

Estos procesos conllevan una paradoja básica: si bien ha aumentado el flujo y el intercambio de dinero, tecnología, medios de comunicación, personas e ideas, lo cual, en teoría, enriquece las posibilidades y alternativas para los distintos países y territorios, en la práctica, su pleno aprovechamiento depende del potencial de desarrollo de cada cual. Vale decir, que se constituye en amenaza u oportunidad de acuerdo con su nivel de organización social, identidad cultural y capacidad productiva y científico-tecnológica. Por tanto, este proceso favorece a los territorios que cuentan con mejores puntos de partida y pueden aprovechar mejor sus ventajas competitivas a través de alianzas estratégicas y procesos colectivos de pensamiento a largo plazo.

El entorno internacional ha aumentado sus exigencias y ha generado barreras aún más difíciles de superar. De hecho, en Colombia y en el Valle del Cauca, el ritmo y el tipo de cambios sociales superaron la capacidad de las instituciones y de los dirigentes para comprenderlos y afrontarlos. Un proceso incompleto y desestructurado de reformas puesto en marcha en los años noventa no surtió el efecto esperado, de tal suerte que el país hoy experimenta una crisis acumulada que ha terminado por producir una disminución sustancial y progresiva de su nivel de competitividad y desarrollo humano. Frente a este panorama, tres grandes exigencias obligarían hoy a la Universidad pública a convertirse en:

- *Actor vital del desarrollo*, motor de aprendizaje colectivo y desarrollo tecnológico regional y nacional. Esto es, capacidad para identificar los grandes lineamientos futuros de la sociedad, producir conocimientos especializados y útiles y generar un proyecto ético cultural que promueva la formación de ciudadanos activos y responsables, constructores de democracia y creadores de riqueza y empleo,
- *Referente estratégico para la sociedad*, enfrentando agudos cambios institucionales, tecnológicos, pedagógicos, curriculares y de relación con el entorno. Para hacerlo debe incrementar la competencia, flexibilizar y optimizar su capacidad de organización interna, crear una oferta de

programas únicos y diferenciados y responder en tiempos rápidos a las demandas de las organizaciones públicas, sociales y empresariales,

- *Institución educativa de mayor calidad, pertinencia y efectividad.* Implica una universidad de excelencia que prepare a estudiantes en segmentos específicos, al más alto nivel académico y profesional. Una universidad conectada, en sintonía con las demandas de la sociedad y con capacidad de contribuir efectivamente a la solución de sus problemas y una universidad consciente de la aguda crisis fiscal por la que atraviesa el país y el departamento del Valle del Cauca, responsable y creativa en la asignación de los recursos, recursiva en la consecución de nuevas fuentes de financiación y altamente sinérgica en la utilización de los existentes.

Así las cosas, 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, 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 misión de la Universidad hacia la investigación básica y aplicada a la solución de problemas del Valle del Cauca y del Pacífico colombiano en particular, 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 proclives al liderazgo, el compromiso social, la solidaridad y el desarrollo humano.
- Incidir de manera activa en el fortalecimiento de procesos identitarios, 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.



## 2.2. Desafíos de las políticas públicas

Las políticas públicas suelen actuar como señales para que la Universidad oriente su quehacer. Las actuales políticas y las que se plantean para el futuro, representan desafíos importantes y en algunos casos podrían fácilmente convertirse en amenazas. Las políticas más relevantes para el sector de la Educación Superior en Colombia, a juzgar por el contenido de las Agendas de recientes reuniones nacionales (*Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior*, ICFES 2001, *Congreso Educación Superior, Desafío Global*, Universidad de los Andes, junio 2001, *Congreso Nacional de Educación Superior*, Pereira-Armenia, octubre 2001, *El Futuro de la Educación Superior en Colombia*, ASCUN, febrero 2002), parecen girar en torno a cuatro ejes complementarios:

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

La preocupación por la escasa cobertura y por la calidad general de la educación tiene como base el desarrollo del sector en los últimos quince años, caracterizado por un aumento de cobertura desordenado, con poca regulación estatal, concentrado en la creación y la expansión de instituciones de educación superior privadas, de formación profesional, cuya calidad e integralidad en la formación se cuestiona hoy y por el deterioro, o mejor, un descuido de la formación superior técnica y tecnológica. Esta debilidad del sistema se hace evidente cuando de alguna manera se contrasta la conciencia que el Estado tiene sobre la importancia de la educación para el desarrollo y el crecimiento de un país en la sociedad del conocimiento<sup>5</sup>, con la dificultad que el mismo Estado tiene para reorientar recursos hacia el sector educativo superior debido a su crisis institucional y fiscal y con la visión fiscalista de algunas de sus esferas, plasmada en algunas de las más recientes medidas gubernamentales.

Ante esta situación de crecimiento desordenado, con poca cobertura en comparación con otras economías con grados de desarrollo similares, sin mecanismos de regulación expeditos y con dificultades para orientar mayores recursos estatales al sector, el Estado colombiano considera como prioritarios, el acceso a la educación superior de un mayor porcentaje de la población y un sistema educativo de mayor calidad. Se enfrenta, igualmente, a las dificultades de financiar este aumento de cobertura exigiendo parámetros de calidad más estrictos.

---

<sup>5</sup> Esta conciencia parece a veces no plasmarse en muchos hechos, como el fin del crédito BID\_Colciencias, pero está explícita en muchos documentos de instancias gubernamentales como el ICFES y el DNP y claramente en todas las misiones y los documentos orientadores de instituciones de crédito multilateral como el Banco Mundial.

Adicionalmente, el Estado colombiano ha enfocado el análisis del financiamiento estatal del gasto en educación a través de dos mecanismos básicos: un cambio radical en los esquemas de financiamiento y el impulso a medidas para el mejoramiento de la gestión interna de las instituciones públicas. Se plantea el financiamiento en función de resultados y con base en un esquema de financiación por capitación<sup>6</sup> y de subsidio a quienes demanden el servicio de educación, exigiendo una gestión más eficiente, más eficaz y, sobre todo, más transparente, de tal forma que con los actuales recursos se pueda “hacer más y mejor”.

Las modificaciones al esquema de financiamiento permitirían, según sus defensores, mayor flexibilidad en la financiación, control directo y orientación continua de la gestión por la vía del flujo de los recursos financieros, cumpliendo con el objetivo de aumento de cobertura, al unir la financiación al número de estudiantes atendidos, financiación por capitación y asegurando estándares de calidad al orientar los dineros del subsidio únicamente a demandas para los programas acreditados voluntariamente<sup>7</sup>. El control de la gestión, su mayor transparencia, la rendición de cuentas a la sociedad sobre la eficacia y la pertinencia de la formación representan una contribución positiva de la política de educación con la cual es difícil no estar de acuerdo.

Los siguientes parecen ser, entonces, los más importantes desafíos que se desprenden de las actuales políticas públicas:

- *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, sin olvidar la necesidad de avanzar sustancialmente en el mejoramiento de la misma, a través de un programa institucional e integral de aseguramiento y mejoramiento de la calidad.
- La Universidad tiene que responder de manera más decidida a *la necesidad de ampliación de la cobertura y al posible financiamiento, por capitación* a través del fortalecimiento de las Seccionales, incrementando significativamente la actividad académica en jornada nocturna, ofreciendo programas en modalidad virtual y haciendo una mejor y más eficiente utilización de la capacidad instalada en las sedes de Cali.
- *Los cambios en los esquemas de financiamiento* le exigen a la Universidad actividades más claras y coordinadas de generación de ingresos en el marco de su misión, de tal forma que el peso relativo del financiamiento estatal se disminuya y además le posibilite un mayor impacto en el entorno. La imagen distorsionada de la Universidad, y en muchos aspectos deteriorada, que tienen algunos sectores de la sociedad es una debilidad actual importante frente al esquema de financiamiento a través del subsidio a la demanda. Al

---

<sup>6</sup> Por estudiante atendido.

<sup>7</sup> Seguramente vendrá también exigencia sobre la acreditación de las instituciones.

respecto, 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 cambio organizacional importante cuya meta sea 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, en general, una organización culturalmente diferente a la Universidad del Valle hoy.*

### **3. RESTRICCIONES A PARTIR DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

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

Un menor aislamiento llevaría a un mejor aprovechamiento de oportunidades y a una mayor vinculación de la institución a los procesos estratégicos de toma de decisiones.

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

- **Necesidad de modernización en metodologías y recursos para la enseñanza.** Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación rompen la tradición clásica de los procesos de aprendizaje y el modelo formativo universitario con el impulso de la formación semipresencial y la denominada aula virtual. Como dice Bricall<sup>8</sup> esto va a suponer muy probablemente “pasar de un sistema de educación superior centrado en el profesor y basado en el papel, a otro centrado en el estudiante y utilizando medios electrónicos”. La Universidad del Valle, a pesar de haber sido pionera en programas de educación a distancia en el país, requiere esfuerzos importantes en capacitación del profesorado e infraestructura tecnológica para afrontar este reto.
- **Falta de integración y planeación en una cultura organizacional atomizada.** La cultura organizacional es el conjunto de ideas, creaciones, creencias, costumbres, hábitos, aptitudes, valores, símbolos y mitos que caracterizan una organización, resultantes de una experiencia colectiva. La cultura constituye la fuente de inspiración de valores y fuerzas básicas de la organización, mantiene su sentido de identidad y transmite a las futuras generaciones las creencias centrales que la animan. La cultura organizacional rige en última instancia el comportamiento de las personas en una organización e influye de manera decisiva en la eficacia de la misma para alcanzar los retos que afronta tanto en su interior como en su relación con el entorno. Como restricción, impide a la organización emprender iniciativas que la aparten en forma inesperada y riesgosa de su condición actual.

La cultura organizacional de la Universidad del Valle se caracteriza por una separación clara entre las áreas académicas y las administrativas ó de apoyo, lo cual no propicia una visión global de los procesos, con una consecuente atomización de las dependencias, en su labor. Estas no se relacionan suficientemente con el resto de la estructura administrativa y, en esa medida, la cohesión no es fuerte haciendo que el trabajo se haga mas lento y poco coordinado. Tienen a existir islas con la consecuente duplicidad de competencias.

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

---

<sup>8</sup> Bricall, J.M., *La Universitat: Renovació i Tradició*, Universidad Politècnica de Catalunya, octubre 1997.

las personas y cuando se hace, generalmente el incumplimiento no conlleva sanciones para la persona responsable

- **Necesidad de dar una mayor importancia a la calidad en la gestión.** La incorporación de sistemas de calidad en la gestión es una necesidad prioritaria en la administración y en la vida universitaria que se debe incentivar. Los sistemas de calidad facilitan la adaptación a la nueva realidad en la cual, cambios de gran impacto, están, no sólo obligando a las universidades a cuestionar directamente sus sistemas de dirección, organización y gestión, sino que les están exigiendo la implementación de estrategias y políticas que les permitan responder a su compromiso con “excelencia” y pasar de la declaración de intenciones a la concreción de procesos y resultados.

La Universidad del Valle entiende que la gestión y administración universitarias son un apoyo fundamental para la realización de las actividades de docencia, de investigación y de extensión y que, por tanto, éstas unidades deben participar de los objetivos y de la misión institucional e incorporar, en su quehacer, las técnicas de gestión contemporáneas: liderazgo comprometido, trabajo en equipo, adecuada formación de los cuadros de dirección, definición de planes estratégicos y la práctica de la calidad total ó del mejoramiento continuo. Para ello es necesario el compromiso decidido de los responsables de las áreas, la participación y responsabilidad de todos los implicados, la incorporación de los clientes internos en los procesos de mejora administrativa que los afecte y una gestión basada en hechos y datos que sirvan de información para la toma de decisiones.

- **Situación financiera.** El problema financiero se ha convertido, durante las últimas décadas en el principal problema de las universidades estatales, tanto en Colombia como en otros países, a raíz del costo que representa su funcionamiento en un momento en que los estados nacionales viven una crisis fiscal y los gobiernos buscan salidas por la vía del recorte de la participación estatal en la provisión de servicios a los ciudadanos para dejarlos en manos del mercado y de la sociedad. No fue éste, sin embargo, el caso de la Universidad del Valle durante los años noventa del siglo veinte.<sup>9</sup> Pero, si bien la forma como el gobierno nacional transfería los recursos para el pago de pensiones originó un endeudamiento progresivo para financiar las fluctuaciones en los saldos de tesorería frente al ciclo de los ingresos, la Universidad del Valle no sufrió merma en los aportes gubernamentales durante la época en que se incubó la crisis que estalló a mediados de 1998. Por el contrario, a partir de la entrada en vigencia de la estampilla de timbre pro Universidad del Valle, los recursos disponibles se incrementaron.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Referencia de Hernández, J., en *Lecciones de la crisis de Univalle, marzo de 2002*, sobre algunos documentos publicados en *Puntos de vista sobre la crisis de la Universidad del Valle, CIDSE, marzo de 2000*.

<sup>10</sup> *ibid*

En junio de 1998 la deuda pública de la universidad, una parte garantizada con recursos ordinarios y otra con recursos provenientes del recaudo de la estampilla prouniversidad, llegó a montos significativos que la hacían impagable a la luz de los compromisos registrados en los pagarés y de las disponibilidades financieras de la institución. Ante ésta situación, algunos bancos procedieron unilateralmente a pagarse los créditos otorgados, cargando sus acreencias a las cuentas bancarias de la universidad, otros embargaron bonos de valor constante y cuentas bancarias de la institución y unos más exigieron cumplimiento de garantías, haciendo que los aportes para funcionamiento provenientes de la nación fueran consignados a ellos por parte del Ministerio de Educación como abono a las obligaciones crediticias de la universidad.<sup>11</sup>

Como resultado de lo anterior, la universidad quedó con un precario flujo de caja que no le permitió atender en toda su magnitud las obligaciones laborales y de funcionamiento en el segundo semestre, desembocando en una de las situaciones más delicadas en la historia de la Universidad.

La renegociación del Acuerdo de pagos de la Deuda Pública y el Convenio de Desempeño junto con la constitución del Fondo de Pensiones colocaron a la Universidad en la senda de un flujo de caja más sólido que ha permitido mantener la Universidad abierta y funcionando hasta la fecha. No obstante, las proyecciones con las que se logra dicho acuerdo contemplan el incremento de los ingresos al IPC y el crecimiento de las matrículas sobre la base de un aumento en el número de estudiantes. En cuanto a los gastos, prevé una limitada disminución de personal para los tres años iniciales y no soporta un crecimiento real por concepto de ascensos y nivelaciones por encima del IPC. Este flujo de caja requiere mantener la atención sobre el control del gasto y el aumento de la productividad, quedando pendiente la reestructuración de la parte académico-administrativa que no se ha logrado en su totalidad y que se tiene prevista para este año y el 2003, a partir del estudio Univalle Siglo XXI.

Adicionalmente, la Universidad tiene unos factores estructurales que dificultan su viabilidad financiera: la proyección de pagos a la Deuda Pública (la cual partiendo de \$10,8K millones en el 2002, refleja un incremento pico a \$16,6K millones en el 2004, seguidas de \$15.7K, \$14.5K, \$13.6K, \$12.1K y \$8.8K millones en el año 2009), el porcentaje que la universidad asume de los pensionados (\$8,9K millones en el 2002) y la parte extralegal no reconocida por el estudio actuarial (si se tiene como referencia \$500,1 millones en noviembre de 2001); las prestaciones sociales extralegales de los servidores públicos y el decreto 1444/92 y las deudas con el ICBF, EMCALI y el Ministerio de Hacienda por la porción pensional, no reconocida en derecho, pagada por la universidad entre 1994 y 2000.

---

<sup>11</sup> Vicerrectoría Administrativa, *Situación Financiera de la Universidad del Valle*, febrero 2002

Las simulaciones realizadas a partir de una situación de equilibrio presupuestal en el año 2002 (presupuestado en \$200,7K millones : 72.9% de aportes gubernamentales; 21.4% de rentas propias y 5.7% de Recursos de estampilla), presentan situaciones de saldo final de caja negativo a partir del año 2003, en la medida que los ingresos con un crecimiento esperado en términos de la inflación, no podrán cubrir los gastos con crecimiento superior a ésta. Independientemente de las consideraciones que se puedan hacer sobre los aportes para la financiación por parte del Estado y de los recursos provenientes de la actividad de la Universidad, deben tenerse en cuenta otras fuentes tales como donaciones, recursos externos, egresados y municipios sobre cuya gestión debe esmerarse la institución. El manejo racional y con visión de futuro es una de las mayores oportunidades para salir adelante con éxito.

#### 4. FORTALEZAS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

El análisis interno permite identificar las fortalezas que la Universidad del Valle debe aprovechar para abordar los desafíos en el marco de sus limitaciones:

- ***Amplia trayectoria de prestigio y un importante posicionamiento a nivel nacional e internacional, destacándose por:***
  - ***la calidad de sus profesores*** (ie, el número de profesores con formación doctoral supera el promedio nacional) y
  - ***la calidad de su oferta académica***, soportada, en buena medida, por la investigación (ie, evidente por los resultados preliminares de los procesos de acreditación nacional)
- ***La capacidad de investigación*** representada por la madurez y consolidación de sus grupos de investigación, particularmente en las ciencias básicas, en las ciencias sociales, en salud y en ingeniería y por encontrarse entre las primeras cincuenta universidades en investigación, en América Latina.
- ***La amplitud y diversidad disciplinaria de su oferta académica***, con carreras y oferta de programas de formación en el nivel superior y superior avanzado, en una vasta gama de campos del saber.
- ***El reconocido impacto social en la región***, caracterizado por el número de egresados (más de 38000 en los últimos veinte años), por la función de *equidad social* que cumple al atender un número importante de estudiantes provenientes de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 y por su *presencia* en nueve municipios del Valle del Cauca.
- ***La infraestructura física y de algunos laboratorios especializados***, en sus dos sedes principales.

- **El financiamiento estatal** que le permite, con austeridad, no sólo cubrir sus gastos de funcionamiento sino también ofrecer un régimen especial de servicios de salud y bienestar para estudiantes y empleados y mantener una planta profesoral estable, de tiempo completo.
- **El potencial** que tiene la Universidad de integrar servicios de gran impacto multisectorial a través de sus profesores, estudiantes y egresados. Las mayores oportunidades surgen de la diversidad disciplinaria y cultural existente.

## 5. LINEAS DE ACCION, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Para aprovechar el potencial y oportunidades que tiene la Universidad, es necesario redireccionar la oferta académica haciéndola más flexible y pertinente; romper barreras de comunicación y culturas académicas burocráticas; promover el trabajo en grupos y equipos de investigación interdisciplinarios y multidisciplinarios; activar interfases con la sociedad; desarrollar comunidades académicas e incentivar la vinculación con pares internacionales; fomentar el acceso a experiencias culturales ricas e innovadoras y a fuentes bibliográficas y mediáticas de primer nivel. Así mismo, la Universidad puede contribuir a la generación de nuevas empresas y fuentes de empleo, asegurando la calidad de la formación, las capacidades tecnológicas y la organización y voluntad institucional. En ese marco se plantean como prioritarias las siguientes líneas de acción:

### LINEA DE ACCION 1:EXCELENCIA ACADEMICA

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

#### 1. Estrategia de Desarrollo Curricular

Objetivo 1: Asegurar un adecuado nivel de relevancia y conexión entre teoría y práctica, actualizando y reestructurando la oferta académica de la Universidad en el marco del Acuerdo CS 009 de 2000.

Objetivo 2: Diseñar y poner en marcha estrategias para incrementar cobertura y hacer el acceso a la Universidad más compatible con los cambios y transformaciones del entorno, flexibilizando horarios y modalidades de oferta académica.

Objetivo 3: Fortalecer y consolidar los estudios de postgrado, ordenando la oferta existente e incentivando la creación de otros programas, particularmente a nivel de doctorado.



Objetivo 4: Apoyar la incorporación efectiva de las nuevas tecnologías de información y comunicación a la docencia y a la investigación.

Objetivo 5: Fortalecer el sistema de bibliotecas y fuentes de información y documentación electrónica.

## **2. Estrategia de consolidación de la institución como "Universidad de Investigación"**

Objetivo 1: Promover la apropiación crítica y la transferencia responsable del conocimiento generado por la investigación y su aplicación en los procesos de formación.

Objetivo 2: Establecer áreas estratégicas de investigación y desarrollo tecnológico con base en desarrollos a futuro de las unidades académicas, sustentados de una parte en las dinámicas del conocimiento y de otra, en la necesidad de dar respuesta prioritariamente a las necesidades del suroccidente colombiano como referente de la Universidad.

Objetivo 3: Emprender acciones para que estas áreas estratégicas sean el centro de políticas de investigación en temas como: internacionalización, cualificación de profesores, ofrecimiento de Programas de Doctorado y cultura del bilingüismo.

Objetivo 4: Estimular la conformación y consolidación de grupos de investigación interdisciplinarios de excelencia.

Objetivo 5: Fortalecer la articulación de los componentes académico, organizativo y normativo del Sistema de Investigaciones.

## **3. Estrategia Institucional de Autoevaluación y Calidad**

Objetivo 1: Incentivar la puesta en marcha de procesos de autoevaluación y mejoramiento académico y administrativo.

Objetivo 2: Crear y consolidar las condiciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y la participación de la oferta académica de la Universidad en procesos de acreditación institucional y por programas.

Objetivo 3: Promover e incentivar una cultura institucional de calidad.

## **4. Estrategia de Desarrollo Profesional**

- Objetivo 1: Aumentar el número de profesores con formación doctoral, apoyando los planes de formación de las unidades académicas para la docencia y la investigación.
- Objetivo 2: Diversificar las formas de enseñanza, brindando posibilidades de capacitación docente en nuevas metodologías y en la utilización de tecnologías de información y comunicación.
- Objetivo 3: Apoyar iniciativas que favorezcan la conectividad de los docentes de la Universidad con sus pares académicos y con el entorno social y productivo.
- Objetivo 4: Crear un sistema de relevo generacional que permita vincular y acoger en forma tutoriada a los nuevos docentes.
- Objetivo 5: Incentivar la producción intelectual de los profesores a través de un programa editorial universitario.

## **5. Estrategia de Desarrollo Estudiantil**

- Objetivo 1: Crear un programa de apoyo a estudiantes de pregrado que les permita desempeñarse competitivamente en el medio académico y profesional, desarrollando sus competencias en áreas tales como la investigación, la informática, la comunicación, las lenguas extranjeras y las relaciones interpersonales.
- Objetivo 2: Facilitar y fortalecer el desempeño de los estudiantes en ambientes académicos y laborales del nivel nacional e internacional a través de una estrategia institucional de prácticas, pasantías e intercambios.
- Objetivo 3: Asegurar la inserción laboral de sus egresados en el mercado laboral a través de una Bolsa de Empleo.
- Objetivo 4: Facilitar la actuación y el logro académico de los estudiantes brindando condiciones adecuadas de apoyo financiero y de bienestar institucional.

## **LINEA DE ACCION 2: VINCULACION DE LA UNIVERSIDAD AL ENTORNO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL**

- Objetivo General:** Ordenar, concretar y fortalecer estrategias de 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.

## **1.Estrategia de Regionalización**

Objetivo 1: Fortalecer el desarrollo económico y social de la región, a través de sedes y seccionales con una oferta académica homologada y de calidad, priorizada y apoyada en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Objetivo 2: Colaborar con las sedes y seccionales en la identificación y priorización de la demanda de formación superior pertinente para apoyar el desarrollo económico y social de su entorno.

## **2. Estrategia de vinculación efectiva de la Universidad con su entorno.**

Objetivo 1: Ampliar y coordinar las relaciones institucionales de la Universidad con los sectores productivo, empresarial, social y de gobierno.

Objetivo 2: Recuperar, ordenar, fortalecer y aprovechar las relaciones internacionales de la Universidad.

Objetivo 3: Participar activamente en el análisis y solución de los problemas del entorno definiendo líneas de investigación estratégicas para la Universidad y para la región, ofreciendo actividades de extensión y formación continua y vinculándose a proyectos de asesoría y consultoría académica y técnica, externa y especializada.

Objetivo 4: Establecer una instancia que se encargue de articular propuestas y acciones de vinculación de la Universidad con el sector productivo, específicamente aquellas relacionadas con transferencia de tecnología.

Objetivo 5: Institucionalizar un proceso de seguimiento y acompañamiento de los egresados en su desempeño profesional, a través de un programa de contacto continuo y permanente.

Objetivo 6: Proyectar una imagen positiva de la universidad integrando los mecanismos y medios disponibles para crear un sistema de comunicación institucional con su entorno.

### **LINEA DE ACCION 3: MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**Objetivo General:** Asegurar que la comunidad universitaria asuma el compromiso de pensar y repensar la Universidad en forma colectiva, continua y permanente, de forma que las decisiones se enmarquen en estrategias compartidas y sostenibles.

#### **1. Estrategia de institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol**

Objetivo 1: Fortalecer los procesos de planeación, seguimiento y medición de la gestión universitaria, con la finalidad de conjugar adecuadamente la articulación y coherencia entre sus áreas misionales y las de apoyo.

Objetivo 2: Procurar, mediante la construcción de un Código de Etica Institucional, que todas las unidades académicas y administrativas asuman el Sistema de Control Interno como un compromiso colectivo que haga parte de la cultura organizacional y que permita generar acciones constructivas para el mejoramiento de la calidad de la gestión pública.

Objetivo 3: Fomentar la verificación y evaluación en los procesos académicos y administrativos, de tal forma que sea el mismo funcionario responsable de éstos procesos quien se autoevalúe.

Objetivo 4: Implementar los indicadores de gestión, acordados en el Convenio de Desempeño, con el correspondiente soporte tecnológico.

Objetivo 5: Elaborar los manuales de procedimientos, fijando las responsabilidades de los funcionarios y los puntos de control que garanticen la realización del objetivo propuesto.

Objetivo 6: Establecer políticas de desarrollo del talento humano e implementar acciones de inducción, capacitación, entrenamiento y bienestar así como sistemas de evaluación, estímulos y sanciones.

Objetivo 7: Consolidar una retroalimentación efectiva, articulando el accionar de los procesos de seguimiento expresados en los planes de mejora continua con la dinámica del Comité de Coordinación de Control Interno.

**2. Estrategia de reforma administrativa** basada en el mejoramiento de procesos, el aplanamiento de la estructura y la intensificación del uso de tecnologías informáticas y de comunicación.

Objetivo 1: Ejecutar la tercera etapa del Proyecto Univalle Siglo XXI e implementar los resultados de ésta y de las etapas anteriores.

Objetivo 2: Desarrollar el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos, ajustados, éstos últimos, a las normas ISO.

Objetivo 3: Reorganizar y renovar la estructura académica administrativa, incluyendo la reforma a la planta de personal.

**3. Estrategia de consolidación del Sistema de Información Institucional** para apoyar los procesos de modernización académica y administrativa

Objetivo 1: Mejorar, desarrollar e integrar sobre una misma plataforma los diferentes subsistemas institucionales como son, entre otros, Registro Académico y Admisiones, Administrativo y Financiero, Recursos Humanos, Asignación académica, Bibliotecas, Compras e inventarios y Archivo institucional.

Objetivo 2: Ejecutar el Plan Institucional de Informática y Telecomunicaciones propuesto en el Plan de Desempeño, determinando la infraestructura requerida y la extensión de la red informática.

**4. Estrategia de fortalecimiento de la planta física global de la Universidad**

Objetivo 1: Elaborar y ejecutar Planes de Mantenimiento preventivo y correctivo, terminación de obras inconclusas y remodelaciones locativas.

Objetivo 2: Mejorar la infraestructura y la dotación de aulas y laboratorios de tal forma que sea posible la ampliación de cobertura.

**5. Estrategia de consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad**

Objetivo 1: Incrementar y diversificar la generación de ingresos de la institución en el marco de su misión, para atender los cambios en los esquemas de financiamiento que pueden producirse por cambios en las políticas públicas.

Objetivo 2: Asegurar la viabilidad financiera de la universidad ajustando

a las de ley las decisiones de orden laboral y sometiendo los proyectos que comprometan recursos financieros a un análisis de viabilidad financiera y económica.

Objetivo 3: Garantizar el cumplimiento del Acuerdo General de Pagos de la deuda Pública.

#### **LINEA DE ACCION 4: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO UNIVALLE 2010.**

**Objetivo General:** Construir y poner en marcha un Plan de Desarrollo que le sirva de norte a la institución para los próximos ocho años.

#### **Estrategia de estructuración y consolidación de un proceso de cambio sobre la base de pensamiento prospectivo y estratégico.**

Objetivo 1: Construir un diagnóstico de la situación actual de la Universidad del Valle, sus perspectivas futuras, desafíos y restricciones.

Objetivo 2: Desarrollar capacidades internas en temas de Planeación Prospectiva y Estratégica.

Objetivo 3: Concretar el liderazgo del Consejo Académico, apoyado por un grupo de pensamiento estratégico para elaborar y organizar la ejecución de un Plan de Desarrollo, en el año 2002, con la participación de la comunidad universitaria.

Objetivo 4: Estructurar el Plan de Inversiones acorde con las estrategias, objetivos y metas del Plan de Desarrollo acordado.