

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA – EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Autores¹:

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

Resumen

A partir de lo establecido en la Ley 30 de 1992 en su Artículo 83, las universidades estatales u oficiales, como es el caso de la Universidad del Valle, deben elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, siendo función del Consejo Superior, según lo establece el Artículo 65, la definición de políticas académicas y administrativas y la planeación institucional. Teniendo en cuenta, el marco que establece la Ley nos permitimos relatar la experiencia que ha tenido la Universidad del Valle en la construcción y puesta en marcha del Plan Estratégico de Desarrollo para el periodo 2005-2015.

Fecha de publicación: Septiembre de 2007

Contenido

Presentación
Contexto institucional
Modelo conceptual y metodológico
Fases del proceso metodológico
Estructura del plan estratégico
Puesta en marcha del Plan
Planeación

¹ Alvaro Zapata Domínguez, Jefe
Ludmila Medina Monroy, Coordinadora Área
Cristina García, Profesional
Mauricio Quiñónez, Profesional

Desarrollo y seguimiento
Evaluación y retroalimentación
Logros específicos del proceso de planeación
Bibliografía

Presentación

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", se constituye en el principal accionar de la Universidad y en el norte que ha guiado sus pasos hacia lo que es hoy.

El presente documento pretende relatar de manera sucinta la evolución del proceso de planeación de la Universidad del Valle a partir de los momentos de crisis pasando por la formulación de su Plan Estratégico y su puesta en marcha a partir de Planes de Acción y Planes de Trabajo por sus unidades académicas y administrativas que la conforman.

El contenido se apoya en un amplio conjunto de documentos, hechos y datos que se encuentran a disposición en la página web de la Oficina de Planeación, representados por la contribución de muchos colaboradores, coordinados por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Universidad del Valle direccionó su accionar en el pasado con el Plan 1986 – 2000 el cual dio los lineamientos para que la universidad iniciara su proceso de regionalización haciendo presencia en varios municipios del Valle del Cauca a través de sedes regionales, se estableciera una oferta más amplia, se diera impulso a la investigación y a la formalización de una planta docente de alta calidad, apoyando a sus docentes para formarse como doctores en el exterior.

Sin embargo, hacia el año 1998, la Universidad del Valle entró en un proceso agudo de crisis por la cesación de pagos desatada por el embargo que hizo la banca comercial de los recursos ordinarios del PAC para cobrarse las cuantiosas deudas que la Universidad venía acumulando.

Esas deudas fueron el resultado de tres factores:

Los costos que para la Universidad tuvo el pago oportuno de las nóminas y las mesadas pensionales, especialmente éstas últimas, cuyo costo y número se multiplicó por las condiciones particulares de edad y factores de liquidación, determinadas por la propia Universidad. Fue este el factor principal que precipitó la crisis.

Un proceso de sobreinversión en construcciones planeado sobre expectativas de ingreso de la estampilla Pro-Universidad del Valle, que no se cumplieron. Dichos planes que quedaron inconclusos al suspenderse los ingresos, congelaron por años urgentes proyectos de inversión en recuperación de la planta física existente y actualización tecnológica.

Expansión de la Universidad en programas y formas organizativas (Institutos, Centros, Corporaciones, Fundaciones, Cátedras, Sedes) Las altísimas tasas de interés de la época fueron un factor agravante de la crisis, pues llevaron al total desbordamiento de la capacidad de la Universidad para cubrirlas, al igual que el perfil de la deuda, gran parte con plazos de un año. El cese de pagos llegó hasta las nóminas y las pensiones y, naturalmente, a los

acreedores no financieros. La crisis puso en evidencia, además, ineficiencias en procesos académicos y administrativos, y llevó a un serio cuestionamiento de la gobernabilidad de la Institución.

El Proyecto de recuperación de la crisis financiera y administrativa que sufrió la Universidad del Valle se estructuró sobre tres aspectos fundamentales: la solución del problema pensional, mediante la creación del Fondo de Pensiones; la reestructuración de la deuda pública, en condiciones que no limitaran el desarrollo futuro de la Institución; y la reforma interna de la administración y la academia para ajustarse a las exigencias de la administración y la educación contemporáneas.

Las fuerzas impulsadoras de este proceso fueron la voluntad propia y decidida de todos los estamentos de la Universidad, en especial de los profesores, la colaboración de los gobiernos Nacional y Departamental y de la bancada parlamentaria del Valle del Cauca.

Durante el período 1998-2000, la Institución adelantó actividades orientadas a la recuperación de su normalidad académica y administrativa y a su fortalecimiento institucional, dentro de las cuales se destacan:

Suspensión y eliminación de 23 estructuras académicas, reubicación de 7 cátedras, eliminación de 3 Institutos, 2 Vicerrectorías y otras instancias menores de la Administración Central con una disminución de 235 docentes en tiempo completo equivalentes, al igual que una reducción 577 personal no docente.

Suspensión de más de 480 contratos laborales, especialmente los que se ejecutaban por intermedio de la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle.

Suspensión de obras civiles y limitación de la inversión haciendo un seguimiento y control más estricto a la ejecución presupuestal, ajustando el gasto a lo estrictamente necesario.

Firma del Acuerdo General de Pago de la Deuda Pública, celebrado entre las Entidades Financieras y la Universidad del Valle, y del

Convenio de Desempeño de la Universidad del Valle, suscrito, por las Entidades Financieras, el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento del Valle del Cauca y la Universidad.

Firma por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Gobernación del Departamento del Valle y la Universidad, del Contrato interadministrativo de Concurrencia para el pago del pasivo pensional.

Proceso de demanda de las pensiones supuestamente no ajustadas a derecho, en total la Universidad debía demandar cerca de 350 pensiones reconocidas después de la entrada en vigencia de la Ley 100 en los entes territoriales. A la fecha la Universidad ya demandó todas las pensiones y ha ahorrado 9.000 millones por este concepto.

Diseño y puesta en marcha del "Proyecto Universidad Siglo XXI" con el concurso de la Dirección Universitaria y profesores de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística, que tiene como objetivo "El análisis y mejoramiento de los procesos académico-administrativos de la Universidad". El mismo 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.

Creación del Sistema de Investigaciones de la Universidad y recuperación de su actividad investigativa, representada operativamente, en una mejora en asignación de recursos, del orden de 1.000 millones, que se habían afectado con la crisis. La recuperación de la actividad investigativa ha impactado positivamente en la renovación de espacios de interacción académica en el ámbito nacional e internacional.

Una vez atendidas las urgencias durante los años 1999 y 2000, la Universidad inicia su proceso de pensarse a sí misma para determinar un rumbo hacia donde debe ir en los próximos diez años y es así como se inicia el proceso de construcción de su plan de desarrollo.

En sus inicios se pensó que éste proceso tardaría nueve meses, sin embargo, la realidad demostró que tardamos cuatro años (2001-2005) para tener un Plan Estratégico de Desarrollo aprobado, debido principalmente a:

La falta de información que se tenía, en parte causada por la reducción de personal, reorganización y reestructuración de la Universidad.

La cultura universitaria que requiere tiempos para la reflexión y discusión con el fin de llegar a consensos.

El tamaño y complejidad de la universidad aunado a las luchas de poder al interior de la misma.

Al realizar el mapa conceptual se encontró que las unidades académicas y administrativas de la universidad se encontraban en diferentes niveles de planificación.

Habiendo referenciado el momento en que se inició la construcción del plan continuamos con la exposición del modelo metodológico utilizado.

MODELO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

La Universidad del Valle, como se expuso anteriormente, atravesó durante los años 1998-2000 por la más aguda crisis de su historia. Por tanto, se encargó a la Oficina de Planeación, adscrita a la Rectoría, la misión de emprender la realización de un nuevo Plan de Desarrollo, que surgió de la necesidad de la entidad por reflexionar sobre sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo, recuperar su tradición de excelencia y liderazgo, y renovar el anterior Plan de Desarrollo 1986-2000. Como lineamientos fundamentales se buscaba asegurar su viabilidad financiera, priorizar la asignación de recursos, oxigenar la perspectiva corriente de solución de problemas, generar alternativas de acción y elevar el nivel motivación y compromiso de la comunidad universitaria. La guía para orientar el proceso de pensamiento

estratégico para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle fue el proyecto institucional aprobado por el Consejo Superior en el 2001.

Con base en dicho proceso de rectificación la Universidad se dio a la tarea de formular un Plan de Desarrollo estratégico y prospectivo que representara una oportunidad invaluable para que a través de sus estrategias y acciones contribuyera al mejoramiento continuo de la Universidad permitiendo su adaptación al entorno.

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

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

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.

Como premisa fundamental se propuso la necesidad de complementar dos conceptos y prácticas fundamentales: la planeación estratégica y el pensamiento estratégico (ver cuadro 1). La idea central era que hacer énfasis en que el mero ejercicio de planeación estratégica basado en formatos y metodologías prácticas no bastaba para transformar las prácticas y la cultura institucional. Para producir cambios significativos en las maneras de pensar y vivir de la organización era necesario influir sobre el pensamiento universitario. De esta suerte, las preguntas principales para diseñar el Plan de Desarrollo fueron: ¿Cuáles son las opciones estratégicas de futuro de la Universidad del Valle? y ¿Qué capacidades debe construir para realizarlas?

Cuadro 1: Conceptos fundamentales del proceso de planeación en Univalle

Planeación estratégica:	Pensamiento estratégico:
Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, con el propósito de: Construir una ventaja o diferencia competitiva y Crear recursos adicionales a favor de la organización.	Proceso de razonamiento acerca de sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje para: Reducir la incertidumbre, Minimizar riesgos y Maximizar oportunidades

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

El primer interrogante da sentido a la elaboración de los escenarios alternativos y del Plan propiamente dicho, mientras que el segundo evoca la implementación del Plan y la necesidad de emprender una acción específica de desarrollo de capacidades institucionales, a la sazón el motivo que dio origen al proyecto de Investigación presentado a Colciencias, titulado "Desarrollo de previsión y pensamiento estratégico en la Universidad del Valle".

Así pues, el proceso metodológico llevado a cabo tuvo por norte principal la construcción de una visión y un proyecto de futuro, a través de la participación activa, paulatina y colectiva de la comunidad educativa, liderada por el Consejo Académico, la instancia natural de dirección universitaria, y soportada por un Grupo de Pensamiento Estratégico que, a su vez, contó con el aporte de diversos grupos y personas a través de varias modalidades de trabajo.

Ahora bien, las preguntas fundamentales del proceso metodológico a trabajar son las típicas de un plan semejante, a saber: ¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos?, ¿Para dónde vamos?, ¿A dónde podemos llegar?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo lo podemos lograr? Estas preguntas se despejan en diversas etapas tal y como se indica en el cuadro siguiente:

Cuadro 2: Preguntas fundamentales del proceso metodológico

PREGUNTAS FUNDAMENTALES	
¿De dónde venimos?	Momentos históricos Identidad (Misión, características distintivas) Lecciones de la crisis
¿Dónde estamos?	Indicadores, comparación Situación interna (jurídica, financiera, recursos humanos, nuevo paquete normativo)
¿A dónde podemos llegar?	Escenarios (desafíos del entorno, oportunidades y restricciones, escenario tendencial, escenarios alternativos)
¿A dónde queremos llegar?	Escenario normativo (deseable – realizable)
¿Cómo lo podemos lograr?	Objetivos (qué hacer) Estrategias (cómo hacerlo) Evaluación (sistema de información gerencial)

FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO

El proceso se constituyó en un constante filtro de información que buscaba preparar los insumos necesarios para la elaboración de los escenarios (las opciones estratégicas) y sus correspondientes respuestas en términos de estrategias y presupuesto, organizado en planes, programas y proyectos. El proceso se subdividió en siete grandes fases que se ilustran en la siguiente figura.

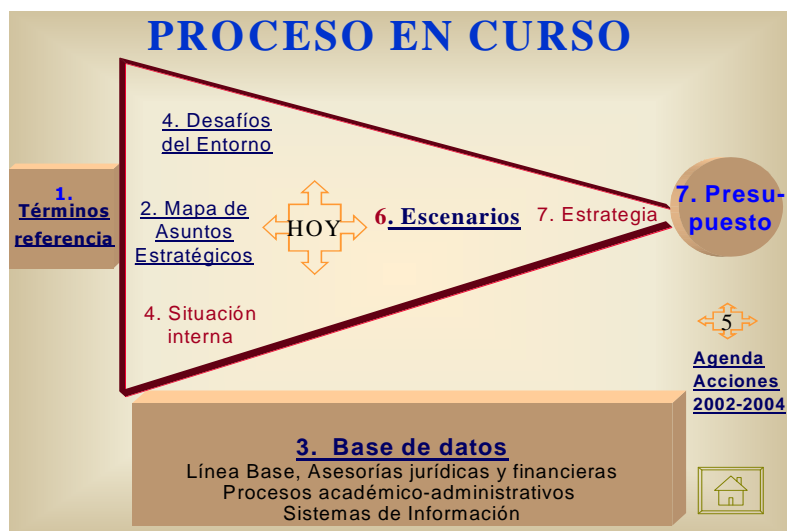


Figura 1. Fases del proceso metodológico

Las cinco primeras fases son de preparación y focalización, los escenarios se constituyen en el nodo articulador y los puntos 6 y 7 son las jugadas institucionales para responder a las contingencias analizadas en los escenarios.

Los términos de referencia constituyen el catálogo de requerimientos y el parámetro con el cual se mide 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, Consejos de Facultad, y agremiaciones profesionales y retroalimentación de la base profesoral. Proceso llevado a cabo entre febrero y julio de 2001 y reflejado en el documento titulado Términos de referencia.

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. 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 contó con una clara visión macro de los principales desafíos que afrontan el país, la región y por ende la Universidad. Con ésta visión macro se conforma y se pone en marcha las Comisiones por Asunto Estratégico (Cobertura con calidad, Autonomía con responsabilidad social, Internacionalización, Modernización de la gestión institucional, Participación, Gobernabilidad e Instituciones del conocimiento) donde participan representantes de todos los estamentos de la Universidad. Esta fase fue llevada a cabo entre julio y diciembre de 2001. Durante esta etapa también se aprobó por Colciencias el proyecto sobre "Desarrollo de previsión y pensamiento estratégico en la Universidad del Valle", proyecto que permitió conocer las experiencias de planeación en la Universidad y establecer el mapa por niveles de conocimiento, realizar la comparación de trescientos planes de desarrollo de universidades tanto nacionales como internacionales y determinar los cuatro niveles en que se desarrollan los procesos de planeación, a saber: nivel 1: modelo filosófico tradicional, se constituye en lo más

básico: establecimiento de misión, visión y objetivos generales acompañados por una serie de valores y principios corporativos; nivel 2: planeación estratégica tradicional, a lo anterior se agregan planes de acción generales, planes operativos, indicadores con sus procesos de seguimiento y evaluación de los planes; el nivel 3: Prospectiva más estrategia: se hace uso sistemático de la previsión, se piensa para distintos escenarios y el balance interno y externo se actualiza continuamente; y por último el nivel 4: Prospectiva más estrategia más vigilancia tecnológica, en éste nivel el proceso de conocimiento del entorno es más fino, la estrategia es más delimitada y específica, en éste nivel se requiere de redes de apoyo. El estudio encontró que las universidades líderes en Colombia se encontraban pasando del nivel 2 al 3, mientras que las universidades líderes a nivel internacional se encontraban pasando del nivel 3 al 4.

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. Esta base de datos es utilizada por las comisiones por asunto estratégico como insumo fundamental para sus discusiones, por el grupo de pensamiento estratégico y se dio a conocer a la comunidad universitaria. Esta fase fue llevada a cabo entre noviembre de 2001 y septiembre de 2002.

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 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 recogieron en la publicación No. 1 de la serie «Pensamiento Universitario», titulada Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo, publicada en el año 2003, la cual se ha constituido en una guía para orientar los procesos de planeación en las dependencias de la Universidad. Igualmente, se realizaron en la Universidad las Jornadas de Reflexión que permitían conocer la opinión de los diferentes estamentos de la Universidad en torno al proceso que se venía llevando a cabo.

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 propuso 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. Esta Agenda de Acciones fue la guía para la racionalización del recurso durante los años 2002-2004.

Los escenarios muestran los 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.

Existen múltiples maneras de utilizar este método, durante la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad del Valle los escenarios se plantearon de acuerdo al esquema que sigue:

- Descripción: caracterización breve de la situación de base de la Universidad según las dimensiones de excelencia, sostenibilidad, conectividad y autonomía y democracia interna.
- Indicadores de identificación del escenario: Señala mediante qué variables observables objetivamente puede llegarse a reconocer que éste es el escenario que se está desarrollando.
- 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).
- 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 y 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.

Durante la construcción del Plan Estratégico se elaboraron cinco escenarios y se escogió el escenario Universidad en Sintonía para constituirse en la visión estratégica de futuro a la cual apunta el

plan. En el documento final del Plan Estratégico solamente aparecen dos escenarios.

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 asuntos estratégicos, estrategias y programas de desarrollo institucional, junto con el presupuesto para desarrollar dicho plan.

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico para la Universidad del Valle, se construyó teniendo en cuenta 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.

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

El plan es una estrategia general y se caracteriza por ser indicativo en relación con los planes que las unidades académicas y las sedes regionales y seccionales deberán elaborar para orientar su desarrollo particular.

Los asuntos estratégicos del plan son:

Calidad y pertinencia: involucra la calidad de su oferta académica y su pertinencia que a su vez depende de la calidad de sus profesores, de sus estudiantes, de los currículos que se ofrecen, de los procesos de gestión, de la infraestructura y del ambiente de

vida universitaria que se quiera construir. De allí se desprenden siete estrategias:

Mejoramiento y diversificación de la oferta académica de pregrado y posgrado.

Innovación, virtualización y flexibilización pedagógica y curricular.

Consolidación de la institución como universidad fundamentada en la investigación.

Fortalecimiento de una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.

Consolidación de una planta docente de alta calidad.

Desarrollo estudiantil.

Actualización permanente de recursos didácticos y de laboratorio.

Vinculación con el entorno: el objetivo de éste asunto es ordenar, concretar y fortalecer la vinculación y comunicación con el entorno social, político y económico para 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 proyecta por medio de las estrategias:

Extensión y proyección social.

Efectividad de las relaciones interinstitucionales.

Internacionalización.

Modernización de la gestión administrativa y financiera: estos dos criterios tendrán que ir de la mano de una cultura de la previsión, la planeación, la coordinación y la evaluación. Este asunto estratégico se lleva a cabo a través de las siguientes estrategias:

Institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol.

Consolidación de la plataforma tecnológica de la universidad.

Mejoramiento de la planta física global de la universidad.

Recuperación y conservación de la memoria institucional.

Consolidación de la sostenibilidad financiera de la universidad.

Democracia y Convivencia: la democracia implica el reconocimiento de las personas en su esencia humana y la convivencia supone el reconocimiento de la diversidad. Se proyecta con las siguientes estrategias:

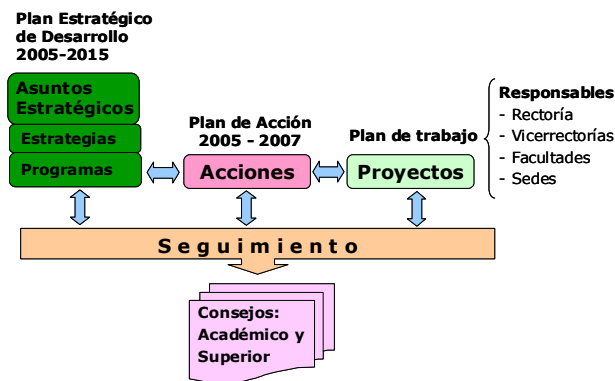
Institucionalización de una cultura de prevención, negociación y resolución de conflictos.

Participación y vida universitaria.
Calidad de vida de la comunidad universitaria.
Responsabilidad social.

Fortalecimiento del carácter regional: se abre como asunto estratégico dentro del Plan con el propósito de avanzar en su posicionamiento interno y externo. Sus estrategias son:
Redefinición del proceso de regionalización.
Sostenibilidad de las sedes y seccionales.
Construcción de universidad en la región.

PUESTA EN MARCHA DEL PLAN

El Plan Estratégico de Desarrollo determinó las directrices para llevar a cabo el plan, éstas directrices implicaban que la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional debe acompañar todo el proceso y brindar la asesoría y capacitación a las unidades que lo requieran. La siguiente figura muestra de manera gráfica como se desarrolla el proceso de planeación en la Universidad del Valle.



A continuación se resume los planes con los cuales se desarrolla la planeación en la Universidad, la estructura de los mismos, las instancias que los aprueban y los periodos que comprenden.

**Plan Estratégico de
Desarrollo 2005-2015**



**Plan de Acción
2005-2007**



**Planes de Trabajo
Anuales**



**Planes de Inversión
Anuales**

Estructura: Asuntos Estratégicos - Estrategias - Programas
Aprobación: Consejo Superior - R. 028 mayo 19 de 2005
Periodo: 10 años

Estructura: Asuntos Estratégicos - Estrategias - Programas Acciones - Indicadores
Aprobación: Consejo Superior -R. 029 mayo 19 de 2005
Periodo: 3-4 años - (Periodo del Rector)

Estructura: Asuntos Estratégicos - Estrategias - Programas Acciones - Indicadores- Actividades y Proyectos Específicos de cada Unidad Académica
Aprobación: Actas Consejos de Facultad / Instituto - Comités Internos
Periodo: 1 año

Estructura: Asuntos Estratégicos - Estrategias - Programas Acciones - Proyectos de Inversión por Fondos de Estampilla Pro-Univalle
Aprobación: Consejo Superior - R. 079 Dic. 18 de 2006
Periodo: 1 año

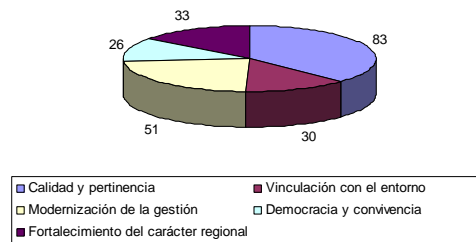
Para la puesta en marcha del plan se establecieron tres etapas:

PLANEACIÓN

En esta etapa se formulan planes de acción, por periodo de Rector, en los que se establecerán las acciones a desarrollarse dentro de ese periodo enfocadas en el cumplimiento del Plan Estratégico, igualmente las unidades académicas y administrativas formulan planes de trabajo anuales en los que se detallarán las acciones correspondientes para el año en particular con los proyectos, indicadores, responsables y recursos para desarrollar las acciones.

Esta etapa se inició en el año 2005 apoyados en los documentos soporte del Plan Estratégico de Desarrollo y en el Comité de Planeación en cabeza del señor Rector se formuló el Plan de Acción 2005-2007 el cual fue aprobado el 19 de mayo de 2005. A partir de ese momento la Oficina de Planeación identificó los responsables de llevar a cabo las acciones y los indicadores para medir el grado de avance de las acciones. Este Plan de Acción se ha venido llevando a cabo por cada una de las unidades responsables identificadas y en las siguientes etapas se describirá en detalle cómo ha sido su implementación.

El Plan de Acción 2005-2007 desagrega los programas del Plan Estratégico en 223 acciones distribuidas según los cinco asuntos estratégicos así:



Calidad y pertinencia: 37%

Vinculación con el entorno: 13%

Modernización de la gestión administrativa y financiera: 23%

Democracia y convivencia: 12%

Fortalecimiento del carácter regional: 15%

Como el Plan de Acción formulado en el 2005, termina su vigencia en el año 2007, la Oficina de Planeación a partir de abril de 2007 se ha dado a la tarea de impulsar una propuesta para el Plan de Acción 2008-2011, en la que participan representantes de las dieciocho unidades académicas y administrativas responsables de llevar a cabo el plan y representantes de los diferentes estamentos de la Universidad.

Para éste proceso la Oficina de Planeación ha preparado la actualización de datos internos y del entorno, especialmente los planes de desarrollo actuales tanto nacionales como regionales y realizado las presentaciones al grupo de trabajo. Por lo tanto, se ha desarrollado un análisis de entorno e interno, actualizado la matriz DOFA y elaborado una proyección al 2011. Los documentos soporte a éste proceso pueden ser consultados en <http://planeacion.univalle.edu.co/plandeaccion2008-2011>.

Para hacer el proceso más participativo se determinó que sean las unidades las que propongan las acciones que conformarán el Plan alineadas con el Plan Estratégico de Desarrollo. En éstos momentos las unidades se encuentran haciendo ésta formulación. Posteriormente la Oficina de Planeación apoyada en la Comisión de Planeación Universitaria y en el Comité de Planeación establecerá las acciones que conformarán el Plan de Acción, a continuación las unidades responsables establecerán los proyectos y actividades que conformarán sus planes de trabajo anuales a los cuales se les propondrá un indicador y un presupuesto para su ejecución.

DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

Según las directrices dadas en el Plan Estratégico de Desarrollo "La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional es la Secretaría Técnica del Plan y tendrá como responsabilidad apoyar a las diferentes unidades en la elaboración de sus planes y en el seguimiento de indicadores."

Esta etapa se inició a partir de mayo 19 de 2005, momento en el cual fue aprobado el Plan de Acción 2005-2007, la Oficina de Planeación desarrolló una guía metodológica y presentó esta guía a veinte unidades académicas y administrativas, proceso que llevó a cabo durante los meses de mayo a septiembre de 2005. Al finalizar el año 2005 catorce unidades habían presentado las metas para el plan de acción 2005-2007 junto con su plan de trabajo.

Este proceso fue interesante dado que permitió aterrizar en metas concretas lo que se iba a lograr durante el periodo e identificar a

dos unidades que aunque las habíamos considerado como parte del proceso, sin embargo, por sus funciones no fueron consideradas para formar parte del mismo (Oficina Jurídica, Oficina de Control Interno).

Durante el año 2006 se logró que las cuatro unidades académicas restantes remitieran sus metas para el año 2006 y 2007 y elaboraran sus planes de trabajo o articularan sus planes de desarrollo al plan. Es importante resaltar que durante el proceso de formulación del Plan Estratégico se desarrolló una prueba piloto con la Facultad de Salud obteniéndose el Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud para el periodo 2003-2010, éste fue uno de los planes que fue articulado durante el año 2006.

Es importante anotar, que aunque se hayan tenido indicadores para llevar a cabo el seguimiento del plan de acción, sin embargo el Plan Estratégico como tal no tiene metas, por lo tanto la Oficina de Planeación junto con un asesor externo ha iniciado la tarea de elaborar los indicadores del plan, los cuales serán validados con la Comisión de Planeación Universitaria, el Comité de Planeación, el Consejo Académico y finalmente serán aprobados por el Consejo Superior. Estas metas permitirán que la Universidad obtenga una medida cuantitativa y cualitativa de su accionar a nivel estratégico.

Igualmente, la Oficina de Planeación ha puesto en marcha el Banco de Proyectos, iniciativa que permite direccionar la inversión de acuerdo al Plan Estratégico y al Plan de Acción, por medio de los planes de inversión anuales. Dada la importancia que se ha tenido con ésta experiencia nos permitimos remitirla como otra ponencia.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Según las directrices dadas en el Plan Estratégico de Desarrollo "Los Consejos Académicos y Superior estarán permanentemente informados sobre el desarrollo del Plan Estratégico y harán una evaluación anual con base en los indicadores de gestión, proponiendo las mejoras sobre las cuales debe formularse el Plan de Trabajo del siguiente año."

La Oficina de Planeación elaboró un primer informe de seguimiento al Plan de Acción 2005-2007 al finalizar el primer semestre de 2006, sin embargo solamente se tenían las proyecciones de catorce unidades y no todas reportaron información para ese primer informe, quedando éste como un informe interno para la Oficina.

Al final de 2006, se presentó a la Rectoría un informe con catorce unidades participantes, sin embargo, el periodo de evaluación del plan del segundo semestre de 2005 al primer semestre de 2006. Por lo tanto, se decidió realizar el seguimiento por año calendario, de tal manera que se volvió a solicitar la información a las unidades para los años 2005 y 2006 y es así como en mayo de 2007, se presentó el primer informe de seguimiento al Consejo Académico.

Este informe mostraba los logros y las alertas (acciones que no se habían ejecutado en el 2005, ni en el 2006, ni se tenían proyectadas a ser ejecutadas en el 2007) que sumaban en total 26. Después de la revisión que se realizó en el Consejo Académico se presentó un informe final al Consejo Superior en Agosto 24 de 2007, el cual solamente contemplaba 3 alertas. Estas alertas fueron identificadas por los responsables quienes quedaron comprometidos de enviar a la Oficina de Planeación la meta que se colocarán para el 2007 y los proyectos y actividades que llevarán a cabo alrededor de esa acción en particular.

A continuación se muestra de manera resumida la información de la ejecución del Plan de Acción 2005-2007 para los años 2005 y 2006.

Asuntos Estratégicos	2005				2006			Acciones sin Información Alertas
	Total de Acciones	Metas proyectadas 2005	% de ejecución 2005	Acciones ejecutadas sin meta proyectadas	Metas proyectadas 2006	% de ejecución 2006	Acciones ejecutadas sin meta proyectadas	
Asunto 1	83	65	81%	20	67	83%	26	2
Asunto 2	30	10	97%	8	11	79%	12	
Asunto 3	51	32	81%	3	39	77%	9	
Asunto 4	26	19	86%	4	19	92%	7	1
Asunto 5	33	13	67%		20	83%	11	
Total	223	139	82%	35	156	83%	65	3

Como se puede observar existen 35 acciones ejecutadas en el 2005 y 65 en el 2006 a las cuales las unidades académicas y administrativas no le colocaron metas, sin embargo, reportaron gestión, la cual fue incluida en el informe de seguimiento, pero no forma parte del porcentaje de ejecución del Plan debido a que no tenía una meta inicial y por lo tanto no se podía establecer un porcentaje de logro. Dentro de las consideraciones metodológicas para el cálculo del porcentaje de ejecución del plan se promedió el cumplimiento porcentual de las acciones que componen el asunto estratégico y se tomaron en un 100% las metas que alcanzaron logros superiores a ese valor.

Este informe sirvió de insumo fundamental para el ajuste a las metas formuladas para el año 2007, dentro de la práctica colectiva de mejoramiento continuo que evalúa los logros, ajusta y redefine sus metas para hacer del nuevo plan de trabajo un ejercicio ajustado a la realidad de las unidades académicas y administrativas.

La Oficina de Planeación, a partir de noviembre de 2005, se apoya en la Comisión de Planeación Universitaria, grupo conformado por docentes de diversas facultades, que estudian temas de interés estratégico.

LOGROS ESPECÍFICOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación ha dejado en su camino una serie de documentos que han sido relacionados anteriormente. Sin embargo, el mayor logro que se ha dado es el direccionamiento de la inversión y el accionar de la universidad hacia unos objetivos comunes, desarrollando capacidades de planeación en diversos niveles de la institución.

Lo anterior ha permitido que la Universidad del Valle se posicione entre las mejores Universidades del país en cuanto a Acreditación Institucional y de Programas, Grupos de Investigación reconocidos y categorizados, resultados de investigación y de producción artística tanto a nivel nacional como internacional, premios y

reconocimientos a profesores y estudiantes a nivel nacional e internacional, participación de sus profesores en proyectos e instancias gubernamentales a nivel nacional y regional, por ejemplo.

Mencionamos estos logros, que la comunidad académica nacional conoce y reconoce, y que demuestran que gracias a la solidez de una comunidad académica y del compromiso de sus profesores, la Universidad del Valle, aún en los momentos mas críticos de la situación, se mantuvo en los niveles altos del desempeño académico, que inició y actualmente forja sus procesos de transformación organizacional con el objetivo de seguir su estrategia como el camino para el cumplimiento de su visión y el desarrollo de su misión en el ámbito de la educación pública colombiana y el aporte a la sociedad vallecaucana.

Bibliografía

Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca (2004) "Hacia la construcción de una región del conocimiento", Compendio del Informe final, Cali, ISBN: 958-8122-32-5.

Angulo Galvis & Toro, Jose 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.

CEPAL (2003) Panorama Social de América Latina, Comisión Económica para América Latina, Santiago de Chile.

Comité Nacional ASCUN – Bienestar (2003) Políticas Nacionales de Bienestar Universitario Acogidas mediante Acuerdo 5 de 2003 del Consejo Nacional de Rectores, 2003.

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.

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (2004), Plan de Acción Tienal 2004-2006, Subdirección de Direccionamiento Estratégico Corporativo, ISBN: 958-809491-7, Octubre de 2004.

Gómez de García, Martha Cecilia (2005) Plan de Trabajo de la Vicerrectoría Académica – 2005, Universidad del Valle, Cali.

Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional de la Universidad del Valle (2005), Consejo Nacional de Acreditación, Cali.

Leer, Anne (2001) La visión de los líderes en la era digital, Pearson Educación, Mexico

Parra Garcés, José Francisco (2005) Plan de Trabajo de la Vicerrectoría Administrativa – 2005, Universidad del Valle, Cali.

Plan Decenal de Educación (2001) El Plan Educativo para el Valle en los próximos diez años (1996 –2005).

Plan de Mejoramiento resultado del proceso de Acreditación Institucional (2005), Universidad del Valle, Cali.

Plan Estratégico de Desarrollo 1999-2003 sede Santafé de Bogotá (1999), "Liderazgo por resultados", Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá.

Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, "Hacia un estado comunitario", Departamento Nacional de Planeación, ISBN 8025-43-5, 2003.

Ramos Calderón, Iván (2005) Plan de Trabajo Rectoría – 2005, Universidad del Valle, Cali.

Ramos Calderón, Iván (2004) Una Universidad de Calidad para Todos, Informe de Gestión, Rectoría, Universidad del Valle, Cali.

Ramos Calderón, Iván (2003) Una propuesta de trabajo 2003-2007, Universidad del Valle, Cali.

Roa Bernal, Jaime Arturo (2005) Plan de Trabajo de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario – 2005, Universidad del Valle, Cali. Rojas, Oscar (2001) Una universidad en marcha, Informe de Gestión Rectoría, Universidad del Valle, Cali.

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, Santafé de Bogotá, junio 21 y 22.

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

Universidad del Valle - Plan de Informática y Telecomunicaciones 2005-2007, Documento Borrador, Primera Versión, 2005, Cali.

Plan de Desarrollo Departamental 2004-2007 (2004) "Vamos juntos por el Valle del Cauca", Gobernación del Valle del Cauca, Ordenanza No. 182 de junio 11 de 2004.

Artículos del libro Universidad del Valle reflexiones para un plan de desarrollo

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., Renán. 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.