

EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Un proceso de reconstrucción institucional, académico, financiero y administrativo enfocado desde la dirección estratégica universitaria

Iván Enrique Ramos Calderón
Rector

La Universidad del Valle cumple este año sesenta y cinco años de fundada. Su crecimiento ha sido continuo desde entonces en tamaño y complejidad académica. No ha estado esa historia exenta de momentos de crisis. El más grave de ellos sucedió en 1998 con repercusiones que aun hoy sentimos y que obligaron a una revisión institucional a fondo. Ese proceso de reinstitucionalización, desde la perspectiva de la planeación, que abarca todos los aspectos de su acción, es el que se describe en esta presentación, en sus causas, sus soluciones y sus efectos.

1. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Con el propósito de contextualizar la década de los años 90, a continuación se presentan algunos de los aspectos que definieron un nuevo orden en las Instituciones de Educación Superior:

- Ley 30 de 1992. "Por la cual se reorganiza el Servicio Público de la Educación Superior," desarrolla la Autonomía Universitaria consagrada por la Constitución de 1991 y como parte de ésta, faculta a las Universidades Públicas de organizarse, designar sus directivas y darse sus propios reglamentos; garantiza la financiación por parte del Estado y establece un régimen especial de contratación.
- Ley 29 de 1990. Ley de Ciencia y Tecnología. "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan otras facultades". Colciencias pasa del MEN al DNP y a las Universidades se les plantean nuevos retos para hacer ciencia y tecnología. El Decreto 393 de 1991 establece las bases para la creación de nuevas formas organizativas que permitan hacer ciencia y tecnología, a través de alianzas entre los sectores público y privado.
- Decreto 1444 de 1992. "Por el cual se establece el Régimen Salarial y Prestacional de los profesores de las Universidades estatales u oficiales". Se establece un régimen nacional para los profesores universitarios con base en el que, para 1990, se había establecido para la Universidad Nacional de Colombia.
- Ley 100 de 1993. Sistema Nacional de Seguridad Social. Se establece un único régimen de seguridad social y se fijan plazos para acogerse a este régimen. El plazo para las entidades territoriales el 30 de junio de 1995.
- Ley 26 de 1990, Ley Estampilla Pro-Universidad del Valle. En ella se autorizó a la Asamblea del Departamento del Valle para que ordenara la emisión de estampilla hasta por 20.000 millones. En 1994, cuando se creó la estampilla para la

Universidad de Antioquia, el monto para la Universidad del Valle pasó de 20.000 a 100.000 millones, en pesos constantes.

Los elementos anteriores muestran que la década de los 90 fue una década de grandes transiciones para las instituciones de Educación Superior y, en especial, para las Universidades.

Con relación a la planeación la Universidad del Valle le dio dirección a su accionar con el Plan 1986 – 2000 el cual planteó 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.

2. LA CRISIS

En junio de 1998, la Universidad del Valle entró en un proceso agudo de cesación de pagos desatado 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

3. LA SOLUCIÓN A LA CRISIS

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 reinstitucionalización que implicó 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 han sido 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.

En el período 1998-2001, la Institución adelantó las siguientes actividades orientadas a la recuperación de su normalidad académica y administrativa y a su fortalecimiento institucional.

En 1998:

- Suspensión y eliminación de 23 estructuras académicas y reubicación de 7 cátedras.
- Eliminación de 3 Institutos, 2 Vicerrectorías y otras instancias menores de la Administración Central.
- Suspensión de transferencias a 14 entidades externas.
- 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.
- Contratación de asesores externos para el diagnóstico financiero, el diseño de la estrategia de recuperación financiera y negociación bancaria.
- Iniciación del proceso de ajuste integral de la Administración Universitaria.
- Firma del Preacuerdo General de Pago de la Deuda Pública entre las Entidades Financieras y la Universidad, eliminando el pago de intereses de mora, liquidando hasta diciembre 15 de 1998 los intereses corrientes a la tasa vigente en los pagarés y a partir de diciembre 16 del mismo año, hasta marzo 15 de 1999, a una tasa del (DTF+3.25) capitalizables en esta última fecha.
- Manejo de los recursos financieros de la Universidad mediante un Encargo Fiduciario.

En 1999:

- Negociación de las deudas con proveedores de proyectos financiados con recursos de estampilla y otras como las de servicios públicos.
- Seguimiento y control más estricto a la ejecución presupuestal, ajustando el gasto a lo estrictamente necesario.

- Regularización del régimen pensional. Aprobación final del cálculo actuarial del pasivo pensional por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Ajuste de la escala salarial de los empleados no docentes a la escala nacional.
- Reducción de la planta de cargos y de la remuneración de los cargos de dirección, afectando con esta medida a 268 cargos.
- Definición de las políticas de contratación, estímulos académicos, bonificaciones y comisiones, ajustándolas a las verdaderas necesidades de la Universidad y a su realidad financiera, académica y presupuestal.
- Inicio del proceso de revisión y aplicación estricta de los mecanismos de asignación de puntaje a los docentes.
- Planteamiento a las Entidades Financieras de una renegociación al Acuerdo General de Pago de la Deuda Pública.
- Creación del Fondo de Pensiones de la Universidad del Valle por parte del Consejo Superior.
- Disminución en el monto de la deuda laboral y prestacional por vigencias anteriores.

En 1999, la Universidad del Valle suscribió dos documentos muy importantes para la solución de su crisis financiera y, por ende, para el saneamiento, viabilidad y desarrollo de la propia Institución, a saber:

- El Acuerdo General de Pago de la Deuda Pública, celebrado entre las Entidades Financieras y la Universidad del Valle, vigente a partir del 15 de marzo 1999.
- El Convenio de Desempeño de la Universidad del Valle, suscrito el 7 de mayo de 1999, por las Entidades Financieras, el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento del Valle del Cauca y la Universidad.

En 2000:

- Renegociación del Acuerdo General de Pago de la Deuda Pública, lo cual implicaba aplazar el pago de intereses, condonar o donar parte de ellos por parte de las Entidades Financieras, bajar las tasas de interés, entregar, por parte de la Universidad, bienes en dación en pago y buscar la venta de inmuebles improductivos con el fin de atender el pago de pasivos financieros.
- A la luz de lo establecido en el Acuerdo General de Pago de la Deuda Pública, firma y entrada en operación del nuevo Encargo Fiduciario de Administración y Pagos para el manejo de los recursos financieros que, por cualquier concepto, ingresen a la Universidad.
- Mayor control sobre la ejecución presupuestal, continuando con el ajuste del gasto a lo estrictamente necesario.
- Cancelación total de la deuda laboral (en junio de ese año) con el personal activo por vigencias anteriores y disminución en la deuda prestacional.
- Pago oportuno de obligaciones laborales al personal activo y disminución en el monto de mesadas adeudadas a los pensionados y jubilados.
- Desarrollo y ejecución de procesos de conciliación con pensionados e inicio de demandas en relación con pensiones presuntamente no ajustadas a derecho.

- Reducción de contratistas y reubicación de personal nombrado en busca de mayor productividad.
- Ajuste en los modelos y condiciones de contratación.
- Cambios en la estructura organizacional central, fusión de dependencias y eliminación de algunas.
- Modificación de estatutos relacionados con: Comisiones de Estudio, Reglamento Estudiantil, Políticas de Investigación y Reforma Curricular.
- Contratación por parte del Consejo Superior de asesoría externa en apoyo al proceso de reestructuración de la Universidad iniciado por ésta.
- Desarrollo de la consultoría, por parte de la unión temporal Instituto Ser de Investigación Asesoría y Gestión, CIA Ltda., contratada por el Consejo Superior y apoyada por el PNUD. Presentación, del informe final: "Análisis Situacional y Propuesta de Reestructuración de la Universidad del Valle".
- Manejo de los recursos financieros del Fondo de Pensiones de la Universidad mediante un Encargo Fiduciario de Administración y Pagos.
- Racionalización de la planta de personal docente con la disminución de 235 en el número de docentes tiempo completo equivalentes.
- Racionalización de la planta de personal no docente con la disminución de 577 en el número de personal no docente.
- Mejoramiento en la razón estadística de personal no docente a personal docente, pasando de 1,56 en 1997 a 1,32 en el 2000.

En 2001:

- Firma de un Otro Sí al Acuerdo General de Pago de la Deuda Pública ajustado a las posibilidades financieras de la Universidad, previsto para Mayo 30 de 2001, con reducción de las tasas de interés, condonación parcial de intereses, ampliación de plazos para pagos de capital e intereses, entrega de bienes en dación de pago y cambios favorables en el esquema de amortización, con impacto positivo sobre el flujo de caja de la Institución.
- Firma de un Otro Sí al Convenio de Desempeño que hiciera viable a la Universidad y, por lo tanto, le permitiera cumplir con todas sus obligaciones, a realizarse durante el mes de mayo de 2001.
- 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 en diciembre del 2000 y la correspondiente expedición del Macrobono Pensional en cuantía superior a los \$ 520 mil millones de pesos, por parte de la Nación, y de \$76 mil millones, por parte del Departamento, hechos que se concretaron en el mes de enero de 2001.
- Adicionalmente a lo señalado en el numeral anterior, firma del Encargo Fiduciario de Administración y Pagos para el manejo de los recursos financieros del Fondo de pensiones de la Universidad del Valle. Desde enero de 2001 los pagos de pensiones se están haciendo con cargo al Fondo Pensional, primero en una Universidad pública, lo cual libera a la Universidad del pago previo de la totalidad de las pensiones que tan penosa carga financiera creó en el pasado.

- 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 del orden de 15.000 millones por este concepto.
- Continuación de un proceso gradual de redimensionamiento académico-administrativo a partir de una reconceptualización de políticas estratégicas a largo plazo, de recomendaciones, y resultados de estudios internos y externos y de decisiones de los Consejos Académico y Superior.
- Se establece un programa para la recuperación y actualización de la División de Bibliotecas y en particular la Biblioteca Central de la Universidad. En cinco años la Universidad ha invertido más de 6.000 millones en este programa.
- Establecimiento del número de docentes nombrados que requiere la Universidad, dentro del desarrollo de procesos de aumento en la productividad académica, aumento en la cobertura, incremento en el número de estudiantes por curso y racionalización de la oferta académica.
- Aprobación, por parte de los Consejos Superior y Académico, de la resolución que establece las bases para la asignación de las actividades académicas, de investigación y extensión, de la planta docente de la Universidad.
- Establecimiento del número de empleados y trabajadores que requiere la Universidad, buscando una relación eficiente entre planta docente y personal administrativo, en desarrollo de procesos de aumento en la productividad administrativa y operativa.
- Negociación, con el Sindicato, de las condiciones bajo las cuales se adelantarían las vinculaciones de servidores con contrato laboral, eliminando, así, del uso de contratos estatales de prestación de servicios para la ejecución de labores de continuidad y permanencia.
- Participación, en conjunto con otras universidades del SUE y el ICFES, 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 la perspectiva de la calidad.
- Fusión o eliminación de dependencias.
- Aplicación de recursos financieros libres a saneamiento e inversión, y reactivación de los fondos patrimoniales.
- Diseño de una metodología apropiada para la elaboración y control del presupuesto.
- 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.
- Incremento en la generación de ingresos por proyectos de investigación, consultorías, asesorías y extensión universitaria.

- Consolidación de los procesos de autoevaluación conducentes a la acreditación de programas académicos, con resultados ampliamente satisfactorios.
- Impulso al proceso de acreditación de alta calidad. Programas presentados al CNA, en las Facultades de Humanidades, Artes Integradas, Ingenierías, Salud y el Instituto de Educación y Pedagogía. Los programas de Doctorado sometidos al proceso de registro han recibido una excelente calificación.
- Se inicia la reflexión sobre el Plan de Desarrollo y se presenta el documento "Agenda de Asuntos Estratégicos"
- Recuperación administrativa y financiera de la Fundación de Apoyo de la Universidad del Valle, con definición clara de su Misión, Visión y estructura administrativa, al servicio de la Universidad y sus programas docentes, de extensión e investigación, en el contexto del proceso de reinstitucionalización.
- 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.

Unas cifras, del período analizado, útiles como resumen, son las siguientes:

A diciembre 31 de 1999 la Universidad tenía una deuda con el Sector Financiero por valor de 74.074 millones de pesos. Para octubre 31 del 2002 la deuda se había reducido a 61.981 millones de pesos. De no haberse realizado la reestructuración a esa fecha la deuda hubiera sido de 110.717 millones de pesos. Se hicieron durante ese período pagos atribuibles a la deuda por concepto de compra de cartera, daciones en pago, intereses, capital, descuentos, disminución de intereses y donaciones, por valor de 51.293 millones de pesos. El saldo de la deuda con el Sector Financiero al 2010 es de 10.093 millones de pesos. La deuda terminará de cancelarse en el año 2013.

4. EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2005-2015

Con base en el proceso de reconstrucción 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.

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.
- Los diferentes estados de planificación, detectado durante la realización del mapa conceptual, de las unidades académicas y administrativas.

4.1 Modelo Conceptual y Metodológico

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).

Tabla 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 Loehle (1996), Wells (1998).

La idea central era que hacer énfasis en que el mero ejercicio de planeación estratégica basado en formatos y metodologías prácticas no bastaba para

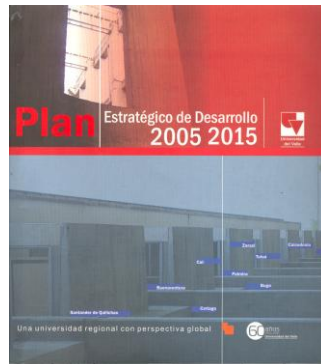
transformar las prácticas y la cultura institucional. Para producir cambios significativos en las maneras de pensar y vivir de la organización era necesario influir sobre el pensamiento universitario. De esta suerte, las preguntas principales para diseñar el Plan de Desarrollo fueron: ¿Cuáles son las opciones estratégicas de futuro de la Universidad del Valle? y ¿Qué capacidades debe construir para realizarlas?

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.

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. Ver figura 1.

DOCUMENTOS PRODUCIDOS

- Mapa de Asuntos Estratégicos, 2001.
- Proyecto Institucional, aprobado por el Consejo Superior en 2002.
- Agenda de Acciones 2002-2004 aprobado por el Consejo Superior en 2002.
- Bases para el Plan de Desarrollo 2003-2010 2003.
- Libro: Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo, diciembre de 2003.
- Bases para el Plan de Desarrollo 2004-2014, documento del Consejo Académico, abril de 2004.
- Bases para el Plan de Desarrollo 2005-2015, documento del Consejo Académico, septiembre de 2004



PARTICIPACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

- Comisiones Temáticas, 2001 - 2003
- Artículos escritos por un grupo de profesores y funcionarios no docentes, publicado en 2003
- Aportes de la comunidad universitaria en las Jornadas de Reflexión, 2003
- Ronda por las Facultades, 2003 - 2004
- Discusiones en el Consejo Académico, 2003 - 2004
- Presentación de las Bases del Plan en Claustros (Meléndez y San Fernando) y las Sedes Regionales (Zarzal, Buga y Palmira) 2004
- Discusiones al interior de cada Unidad
- Recepción de los aportes de las discusiones en el Consejo Académico de noviembre 18 de 2004 y enero 13 de 2005
- Aprobación del Consejo Académico, enero 24 de 2005
- Aprobación del Consejo Superior, mayo 19 de 2005

Figura 1. Construcción del Plan Estratégico de Desarrollo en Univalle

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:

Tabla 2: Preguntas fundamentales del proceso metodológico

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

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.

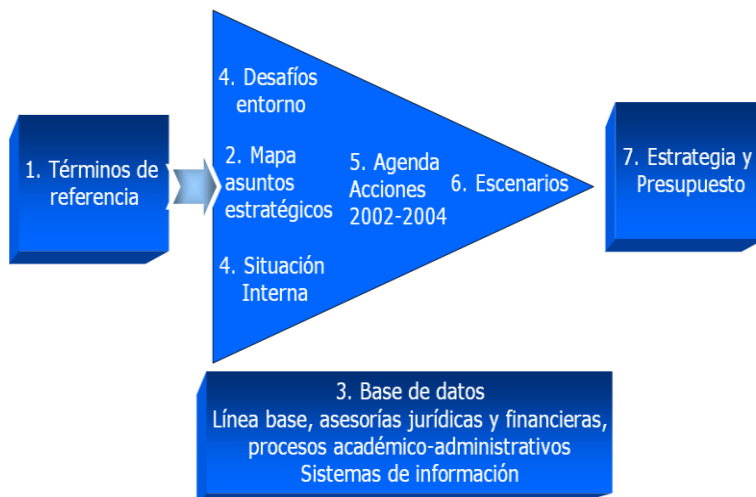


Figura 2. Fases del proceso metodológico

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.

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. El Plan identifica 5 asuntos estratégicos dentro de los cuales se formularon 22 estrategias y 73 programas. Los asuntos estratégicos del plan son:

- *Calidad y pertinencia*, entendidas como la posibilidad de encontrar soluciones efectivas, coherentes y oportunas a las necesidades y problemas de la sociedad y especialmente a las que tienen relación con la construcción de una cultura de paz y de un desarrollo sostenible. Se proponen, como estrategias prioritarias, la ampliación y diversificación de la oferta académica de pregrado y posgrado, la innovación, virtualización y flexibilización pedagógica y curricular, la consolidación de la institución como universidad de formación fundamentada en la investigación, el desarrollo de procesos de autoevaluación y calidad académica, el desarrollo profesoral y estudiantil y los recursos didácticos y de laboratorio.
- *Vinculación con el entorno*, entendido como la posibilidad de contribuir a la solución de los problemas críticos de la región y del país y a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático. Se proponen, como estrategias prioritarias, la extensión y la proyección social, las relaciones interinstitucionales efectivas y la internacionalización de la Universidad.
- *Modernización de la gestión administrativa y financiera*, entendida como la posibilidad de que la Universidad asegure que sus estrategias de crecimiento y desarrollo puedan prever los efectos y las necesidades en el tiempo. Se proponen, como estrategias prioritarias, la institucionalización de una cultura de planeación y control, la consolidación del sistema de información institucional, el fortalecimiento de la planta física global de la Universidad y la consolidación de su sostenibilidad financiera.
- *Democracia y convivencia*, entendida como el reconocimiento que la Universidad le hace a las personas en su esencia humana, expresado en factores tales como el respeto a la dignidad, a la participación efectiva en las decisiones que afectan su propio desarrollo y a todos aquellos aspectos relacionados con el desarrollo de saber. Se proponen, como estrategias prioritarias, la institucionalización de una cultura de prevención, negociación y resolución de conflictos, la calidad de vida de la comunidad universitaria y la responsabilidad social.
- *Fortalecimiento de su carácter regional*, entendido como la posibilidad que tiene la Universidad de aportar al desarrollo regional y en consecuencia requiere hacer viable, sostenible, eficiente y eficaz el crecimiento y desarrollo de las sedes regionales. Se proponen, como estrategias prioritarias, el fortalecimiento de la oferta académica con calidad y pertinencia, la sostenibilidad financiera y administrativa del sistema y la construcción de Universidad en las subregiones.

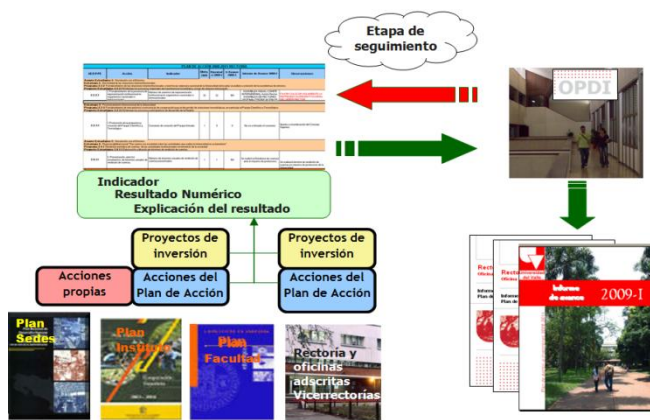
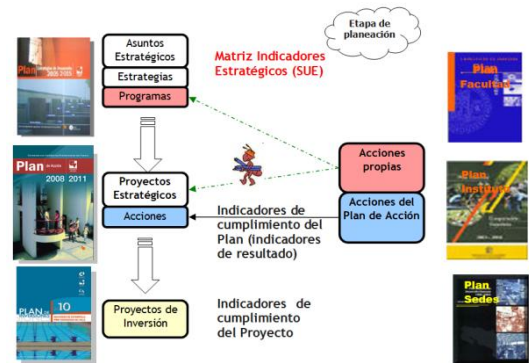
4.2 Puesta en marcha del Plan

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 acompañara todo el proceso y brindara la asesoría y capacitación a las unidades que lo requirieran. Esta puesta en marcha se hace a partir de las etapas de planeación, ejecución y seguimiento, y evaluación y retroalimentación.

Durante la etapa de planeación se hace la formulación de los planes de acción por periodo de rector, los planes de trabajo o planes de las unidades descentralizadas y los planes de inversión anuales.

Cada uno de los planes se les define los indicadores, las metas y los responsables, que se comprometen en llevar a cabo el plan.

Las unidades descentralizadas tienen sus propios planes que apuntan al Plan Estratégico de Desarrollo o al Plan de Acción que se esté ejecutando.



En la etapa de desarrollo y seguimiento las unidades académicas y administrativas llevan a cabo las acciones planteadas en la etapa anterior y la Oficina de Planeación realiza el seguimiento al cumplimiento de dichas acciones. Durante esta etapa se desarrollan capacidades de planeación por medio de cursos, seminarios, talleres para los responsables de implementar el plan en sus unidades.

Figura 4. La planeación en Univalle – etapa de ejecución y seguimiento

En la etapa de evaluación y retroalimentación los Consejos Académico y Superior evalúan el cumplimiento del plan de acuerdo a los indicadores de gestión presentados en el seguimiento. Por otra parte, las unidades académicas y administrativas realizan sus análisis interno y de entorno y de acuerdo con la proyección de presupuesto determinan las metas a proponer para el año siguiente.

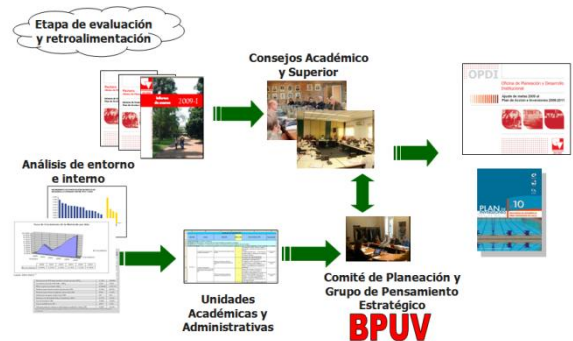


Figura 5. La planeación en Univalle – etapa de evaluación y retroalimentación

El Comité de Planeación revisa y evalúa las metas propuestas por las unidades, el Grupo de Pensamiento Estratégico enriquece con sus conceptos y análisis el proceso, el Banco de Proyectos recoge, evalúa y prioriza los proyectos a llevar a cabo y se propone al Consejo Superior el Ajuste de Metas y el Plan de Inversiones del año siguiente. Estos dos documentos serán los insumos para la ejecución y seguimiento del año por venir.

La Oficina de Planeación continuamente está retroalimentando el proceso de planeación a través de la revisión interna y del entorno. Esta revisión la realiza apoyada en el Comité de Planeación y en el Grupo de Pensamiento Estratégico al igual que la revisión periódica que el Área de Análisis de la Oficina realiza mensualmente. Estos resultados se resumen en las publicaciones *Entorno Universitario*, contiene las principales oportunidades y amenazas a que se ve enfrentada la Universidad; *Anuario Estadístico*, contiene las cifras de la Universidad; y en la serie de Pensamiento Universitario el libro titulado *Documentos de Análisis de la OPDI*, contiene los estudios, análisis y conceptos sobre temas de interés para la comunidad universitaria y como apoyo a la toma de decisiones de las directivas universitarias. De igual manera, envía a las unidades académicas y administrativas aquellas situaciones producto de la revisión del entorno que considera de interés para la unidad.

Antes de finalizar el periodo de cada Plan de Acción se hace una revisión minuciosa de lo logrado hasta el momento, de las amenazas y oportunidades del entorno, de las fortalezas y debilidades de la Universidad y de la visión de futuro planteada en el Plan Estratégico de Desarrollo. Por otra parte, se toma en cuenta el Plan de Trabajo que presentan los candidatos a la Rectoría y los lineamientos que sugiere el Consejo Superior. Con estos insumos y con la participación de representantes de las unidades académicas y administrativas y de los estamentos que conforman la Universidad se construye el Plan de Acción para el siguiente periodo.

El Plan Estratégico de Desarrollo ha sido materializado por medio del Plan de Acción 2005-2007, Plan de Acción e Inversiones 2008-2011, los Planes de Inversión Anuales y la creación del Banco de Proyectos de Inversión. De igual manera, durante el proceso de construcción colectiva del Plan de Acción e Inversiones 2008-2011 se realizó una revisión al Plan Estratégico de Desarrollo para ajustarlo a las necesidades actuales.

Cabe destacar la participación del Consejo Superior durante la construcción del Plan de Acción e Inversiones 2008-2011 por medio de los lineamientos expuestos en la Resolución No. 051, de noviembre 2 de 2007, que establece los criterios y prioridades para la gestión universitaria del Rector designado para el periodo 2007-2011; la participación activa de las 18 unidades responsables que formularon sus acciones para el periodo 2008-2011; la participación de la representación de los estamentos universitarios, a saber: egresados, sindicato, empleados, trabajadores, docentes y estudiantes. Los documentos soporte a éste proceso pueden ser consultados en <http://planeacion.univalle.edu.co/plandeaccion2008-2011.html>.

Las capacidades en planeación para las unidades responsables se fueron desarrollando por medio de talleres, seminarios, cursos, charlas y acompañamientos en formulación de planes y proyectos. De igual manera, a medida que se implementa el plan

	2005-2006	2007	2008	2009
Número de unidades que reportan directamente	14	18	29	62

Tabla 3. Avance en la apropiación de la planeación por las unidades

se llega a más unidades y dependencias que elaboran sus propios planes y reportan directamente el seguimiento a la Oficina de Planeación.

5. TRANSFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD COMO RESULTADO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN VISTA A TRAVÉS DE LOS LOGROS INSTITUCIONALES

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 en el año 2009 en la medición de los Indicadores del Sistema Universitario Estatal quedamos en primer lugar.

Año distribución del recurso	Puesto ocupado	Recursos recibidos (MM\$ corrientes)
2005	9 / por encima	195
2006	2	1,226
2007	2	1,427
2008	9 / 3	1,088
2009	1	520

Tabla 4. Puesto ocupado y recursos recibidos en la distribución del Artículo 87 de la Ley 30/92, por medio de los indicadores de gestión del Sistema Universitario Estatal

A partir del 2002 hasta hoy, la Universidad considera que los efectos de la crisis de 1998 se han superado en el sentido de lograr la estabilidad institucional, pero sin perder de vista su continua fragilidad financiera y la necesidad de mantener un proceso continuo de vigilancia y mejoramiento de sus indicadores de gestión. Acciones de ese período que vale la pena destacar son:

En 2002:

- Se aprueba un nuevo Proyecto Institucional como base para la estructuración del Plan de Desarrollo.
- Se aprueba, en los Consejos Académico y Superior, la "Agenda de Acciones 2002-2004" como guía para orientar el proceso de recuperación institucional.
- Se crea el programa de Autoevaluación y Calidad Académica para apoyar los procesos de Autoevaluación de Programas y de Autoevaluación Institucional.
- Se pone en marcha un Plan de vinculación de 200 profesores TCE entre los años 2002 y 2005.
- Inversión en laboratorios y equipos de cómputo.
- Se crea el programa "Jornada Ampliada" como estrategia para la ampliación de cobertura en horarios nocturno. Este programa graduó en 2006 sus primeras cohortes y tiene mas de 2000 estudiantes.
- Se establece, como estrategia de ampliación de cobertura, la semestralización de un número importante de programas académicos.

En 2003:

- Se inicia la implantación de los resultados del Proyecto "Universidad Siglo XXI". Se produce la reestructuración administrativa y académica y se define la nueva Planta de Cargos no docentes.
- Se presenta el documento "Bases del Plan de Desarrollo" como fundamento para estructuración del nuevo Plan.
- Se inicia la estructuración de los Planes Maestros de las Sedes de Meléndez y San Fernando.
- Se fortalece la Oficina de Informática y Telecomunicaciones, OITEL.
- Se crea la Dirección de Nuevas tecnologías y Educación Virtual, DINTEV.
- Se pone en marcha el proceso de sistematización de todos los procesos, el primero en entrar a operar fue el de registro académico incluyendo la matrícula en línea.

En 2004:

- Los Consejos Académico y Superior aprueban los Planes Maestros de Meléndez y San Fernando y adoptan la recuperación de la planta física como proyecto central de la celebración de los 60 años.
- Se avanza en la discusión del Plan de Desarrollo al 2010.
- Búsqueda de recursos para financiar el plan de recuperación (mayores recursos de estampilla, renegociación de la deuda con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público).
- Se entrega al CNA el Informe Final de Autoevaluación Institucional.

En 2005:

- El Consejo Superior, en dos vueltas, enero y mayo, aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015 y el Plan de Acción 2005-2007.
- Se concretan los mayores recursos de estampilla gracias a las gestiones ante el Municipio de Santiago de Cali y, gracias también, a la recuperación del Departamento. Cerca de 20.000 millones para los años 2005, 2006 y 2007.
- En mayo se aprueba el desmonte gradual de los derechos económicos de Sede con el propósito de establecer una única tabla de matrícula para todos los estudiantes de Cali y las Sedes Regionales.
- En junio, la Universidad obtiene del MEN la Acreditación Institucional de Alta Calidad.
- En diciembre, el Consejo Superior aprueba el Plan de Inversiones 2006 por 14.288 millones de los cuales, más del 50% están destinados a la recuperación de la Planta Física.

En 2006:

- Se negoció con el Ministerio de Hacienda la deuda Desade concurrencia para el pago de pasivo pensional lográndose establecer anualidades fijas de pago y reajuste de la indexación de la deuda a términos reales, lo cual representó un menor pago por el orden de \$14.000 millones en el total de la deuda.

- La Universidad del Valle obtuvo el segundo lugar en desempeño global entre las 32 universidades públicas del país de acuerdo a la aplicación de la evaluación por indicadores de gestión que lleva a cabo el Ministerio de Educación Nacional.
- El Consejo Superior realizó, el 4 de marzo, una sesión especial para definir la Agenda Universitaria para el año 2006.
- Cinco sedes regionales: Cartago, Zarzal, Buga, Palmira y Pacífico se sometieron al proceso de evaluación externa por parte de pares académicos, para avanzar en el proceso de transformación a seccionales.

En 2007:

- Se extendieron 21 programas académicos a las sedes permitiendo de esta manera realizar la renovación de la oferta con programas pertinentes a las regiones.
- El 68% de los grupos de investigación registrados en la Universidad del Valle, participan en proyectos de investigación que cuentan con recursos para su ejecución.
- Por segundo año consecutivo, de las 32 universidades públicas del país, la Universidad del Valle fue la segunda más eficiente en el manejo de sus recursos, según el Ministerio de Educación Nacional.
- Se definió el Sistema de Gestión Integral de la Calidad para la Universidad del Valle, GICUV, que integra el MECI, el MCICO, la NTCGP 1000:2004, el SISTEDA y la autoevaluación y acreditación institucional.
- Se inició la construcción de la sede La Carbonera en Palmira.

En 2008:

- En convocatorias externas de investigación se lograron más de 11.000 millones de pesos para investigación, con la presentación de más de 265 proyectos de investigación.
- Se realizó la semana universitaria que integró importantes eventos del calendario universitario, las sedes regionales, los medios de comunicación regionales, las universidades de Cali alrededor del llamado circuito de la cultura.
- En relación con el mejoramiento de procesos y agilidad administrativa se descentralizó en las Facultades e Institutos Académicos la contratación de profesores contratistas.
- La Universidad, con el aval de la Gobernación y el apoyo de la Alcaldía, albergó más de 30.000 indígenas de la Minga de los Pueblos, en un acto de solidaridad con los indígenas y de colaboración con la ciudad.
- El Plan de Inversiones 2008 con recursos de la Estampilla privilegia la academia sobre cualquier otro rubro de inversión, correspondiendo el 70% del plan a mejoramiento académico.

En 2009:

- El monto de la Estampilla Pro-Universidad del Valle fue ampliado hasta por 200.000 millones de pesos de 1993, estimado en 500.000 millones de pesos a precios corrientes hasta el 2015.

- La devolución a las universidades públicas de los aportes que se hacían al ICFES (2% del presupuesto), ahora las universidades recibirán el 100% de su presupuesto.
- De acuerdo con la clasificación mundial realizada por el grupo español Scimago, basada en los artículos científicos publicados en el año 2007, la Universidad del Valle es una de las tres primeras instituciones colombianas con mayor desarrollo científico en el país.
- Según encuesta realizada por la revista Semana, la Universidad del Valle es la institución que cuenta con la mayor favorabilidad entre los vallecaucanos, con el 84%.
- La Universidad del Valle obtuvo el primer lugar en desempeño global entre las 32 universidades públicas del país de acuerdo a la aplicación de la evaluación por indicadores de gestión que lleva a cabo el Ministerio de Educación Nacional.
- Desarrollo del Plan de nivelación académica Talentos, el cual permitirá a 1.500 jóvenes caleños de estratos 1 y 2 mejorar sus competencias básicas para optar por un cupo en la Universidad del Valle.
- El *ranking* mundial de visibilidad de universidades en la web, publicado por el laboratorio de Cibermetría de España, coloca a la Universidad del Valle como la segunda institución de educación superior en Colombia con mayor presencia en Internet, mientras que el *ranking* de transparencia de información en la Web publicado por el Observatorio de la Universidad Colombiana ubica a la Universidad del Valle como la primera.

En los órdenes, académico, de investigación y de proyección social, la Universidad del Valle está 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. Por no ser este el objetivo de la presentación del caso, no se relacionan todos estos logros, que la comunidad académica nacional conoce y reconoce, sin embargo, si es importante señalar que gracias a la solidez de una comunidad académica y del compromiso de sus profesores, la Universidad del Valle, aún en los momentos más críticos de la situación, se mantuvo en los niveles altos del desempeño académico.

6. LAS ACCIONES ACTUALES

En el año 2010 coinciden varias celebraciones importantes para el país, el departamento, la ciudad y para la Universidad misma. El 20 de Julio se cumplen 200 años del grito de independencia; el 16 de abril se cumplen 100 años de creación del Departamento del Valle del Cauca, el 3 de julio se cumplen 200 años del grito de independencia en Cali y el 11 de junio se cumplen 65 años de la fundación de la Universidad del Valle.

En el marco de estas celebraciones, se enumeran una serie de aspectos fundamentales de la acción universitaria para el 2010 en la Universidad del Valle:

- La sostenibilidad de la educación superior pública se encuentra en la agenda de 2010 con la propuesta de modificación de la Ley 30/92.
- Ante la aprobación de la creación de las Seccionales de Buga, Palmira, Pacífico y Zarzal por parte del Ministerio de Educación y con los recursos asignados por el proyecto de Ampliación de Cobertura, el desarrollo de la región es un tema central del trabajo de la Universidad para este año.
- De igual manera, es fundamental el incremento de la planta docente y la puesta en práctica del programa de relevo docente para garantizar una renovación generacional efectiva para que la Universidad pueda mantener su ritmo académico al nivel de las exigencias de los nuevos contenidos y las nuevas tecnologías en educación.
- La complejidad académica de la Universidad exige el establecimiento de un sistema de posgrado, que permita una adecuada articulación con el sistema de investigaciones, con el pregrado y que cree nuevas relaciones interdisciplinarias con una racionalidad administrativa en su manejo.
- La actualización de la política académico curricular de pregrado y posgrado.
- La implantación de MECI y la certificación de calidad en los procesos.

7. CONCLUSIONES

- La principal conclusión de este proceso es que se refiere a un caso particular, el de la Universidad del Valle, donde se hizo un enorme esfuerzo institucional de recuperación, que obedeció también a su tradición académica y a las peculiaridades de su cultura organizacional. No es pues una fórmula que pueda ser aplicada indistintamente a otras universidades públicas en crisis, pero de su manejo se pueden desprender lecciones útiles.
- El proceso fue exitoso y permitió, en condiciones razonables de estabilidad financiera, administrativa, académica y de gobernabilidad, la planeación estratégica del futuro de la Universidad.
- La participación y el compromiso de los órganos de dirección de la Universidad: El Consejo Superior, el Consejo Académico y la Administración fue fundamental, lo mismo que la de los estamentos universitarios. Esa participación y ese compromiso son el elemento esencial de cualquier proceso similar que se adelante.

Bibliografía

Agenda de Acciones 2002-2004 de la Universidad del Valle, (2002), Santiago de Cali.

Informes de seguimiento a los Planes de Acción 2005-2007 y 2008-2011, (2007-2010), Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle, Cali.

Loehle, Craig (1996) Thinking Strategically, Cambridge University Press, Cambridge.

Plan de Acción 2005-2007 de la Universidad del Valle, (2005), Santiago de Cali, ISBN: 958-670-412-2.

Plan de Acción e Inversiones 2008-2011 de la Universidad del Valle, (2008), Santiago de Cali, ISBN: 978-958-670-637-7.

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

Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015 Una universidad regional con perspectiva global (2005), Santiago de Cali, ISBN: 958-670-411-4.

Propuesta de trabajo Rectoría 2007-2011, Una universidad regional de nivel internacional, (2007), Ramos, Iván Enrique, Santiago de Cali, Agosto de 2007.

Proyecto Institucional, Universidad del Valle, (2002), Santiago de Cali, Abril de 2002.

Resolución No. 051 del Consejo Superior que establece los criterios y prioridades para la gestión universitaria del Rector designado para el periodo 2007-2011, (2007) Santiago de Cali.

Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo, serie Pensamiento Universitario No. 1, Silva Olarte Renán, Varela, Edgar, et. al, (2003), Santiago de Cali, ISBN: 958-670-285-5.

Universidad del Valle: Ética y convivencia en la Universidad del Valle, serie Pensamiento Universitario No. 2, Papacchini, Angelo; Camps, Victoria, et.al. (2004), Santiago de Cali.

Universidad del Valle: Documentos de análisis de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, serie Pensamiento Universitario No. 3, 4 y 5, Zapata, Álvaro, Castillo, Luis Carlos, et.al. (2007-2010), Santiago de Cali, ISBN: 978-958-670-619-3, ISBN: 978-958-670-644-5, ISBN: 978-958-670-774-9.

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