

**Universidad
del Valle**

CONSEJO ACADEMICO

BASES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE 2004 - 2014

Versión revisada, ajustada y ampliada

Santiago de Cali, 2 de abril de 2004

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
RESUMEN	6
1. PERFIL INSTITUCIONAL	7
El proyecto institucional	7
Marco de referencia	8
2. LA PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	11
Fases cumplidas	12
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
El entorno global	15
El entorno nacional	16
El entorno regional	17
El entorno en la educación superior	19
<i>Tendencias globales</i>	19
<i>Tendencias en América Latina</i>	20
<i>Tendencias en Colombia</i>	21
<i>Tendencias en el Valle del Cauca</i>	24
<i>Posicionamiento Académico</i>	25
<i>Desafíos</i>	26
4. ANÁLISIS INTERNO	28
La gestión académica	29
<i>Perfil académico y oportunidades de formación</i>	29
<i>Investigación</i>	35
<i>Acreditación de programas y acreditación institucional</i>	39
<i>Comunidad universitaria</i>	40
<i>Sistema de bibliotecas</i>	46
<i>Extensión y educación continua</i>	47
La gestión administrativa y financiera	48
<i>Modernización institucional</i>	49
<i>Sistema de información institucional</i>	51
<i>La gestión del recurso físico</i>	53
<i>Situación financiera</i>	54
<i>Relaciones laborales</i>	56
<i>Bienestar Universitario</i>	57
Sistema de Regionalización	59
<i>Estudiantes</i>	60
<i>Docentes</i>	62
<i>Situación financiera</i>	63

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	66
Fortalezas	66
Restricciones	66
Oportunidades	66
Amenazas	67
6. ESCENARIOS	69
Alternativas de futuro	69
<i>Escenario tendencial: Agregado en dispersión</i>	69
<i>Escenario optimista: La Universidad en sintonía</i>	72
Implicaciones y prioridades institucionales según los escenarios	74
<i>Conclusiones básicas</i>	74
<i>Desafíos para pasar al escenario de la “Universidad en Sintonía”</i>	75
<i>Implicaciones para el cambio de la cultura organizacional</i>	76
7. PLAN ESTRATÉGICO	77
Cobertura con excelencia académica	77
<i>Ampliación y diversificación de la oferta académica de pregrado y postgrado</i>	78
<i>Innovación, virtualización y flexibilización pedagógica y curricular</i>	79
<i>Consolidación de la Institución como universidad de investigación</i>	80
<i>Desarrollo de procesos de autoevaluación y calidad académica</i>	81
<i>Formación permanente y desarrollo profesoral</i>	82
<i>Desarrollo Estudiantil</i>	82
<i>Recursos didácticos y de laboratorio</i>	83
Vinculación con el entorno	84
<i>Extensión y proyección social</i>	85
<i>Efectividad de las relaciones interinstitucionales</i>	88
<i>Internacionalización</i>	90
Modernización de la gestión administrativa y financiera	92
<i>Institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol</i>	92
<i>Reorganización Administrativa</i>	94
<i>Consolidación del Sistema de Información Institucional</i>	94
<i>Fortalecimiento de la planta física global de la Universidad</i>	95
<i>Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad</i>	97
Democracia y convivencia	99
<i>Institucionalización de una cultura de prevención, negociación y resolución de conflictos</i>	99
<i>Participación y vida universitaria</i>	100
<i>Calidad de vida de la comunidad universitaria</i>	100
<i>Responsabilidad social</i>	101
Sistema de Regionalización	102
<i>Fortalecimiento de la oferta académica con calidad y pertinencia</i>	102
<i>Sostenibilidad Financiera y Administrativa del Sistema de Regionalización</i>	105
<i>Construcción de Universidad en las Regiones</i>	107
BIBLIOGRAFÍA	109

PRESENTACIÓN

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

El contenido se apoya en un amplio conjunto de documentos, hechos y datos que se encuentran a disposición de los lectores. Se pretende dar una visión de conjunto de los principales factores que influyen sobre la situación actual y que condicionan las perspectivas futuras de la institución.

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

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

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

Se espera que el fruto de esta reflexión colectiva oriente el Plan de Desarrollo y el Plan de Inversiones durante el período 2004 - 2014.

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

En la identificación de los elementos centrales de esta propuesta, merece especial mención la tarea dirigida por el doctor Oscar Rojas Rentería, Rector de la Universidad del Valle, entre 1999 y 2003, quien habiéndose propuesto dejarle a la Universidad un Plan de Desarrollo, propició las acciones necesarias para su formulación.

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

Iván Enrique Ramos Calderón

Rector

Universidad del Valle

RESUMEN

El documento comienza con una descripción del perfil institucional, la visión, misión, principios y propósitos que identifican a la Universidad del Valle. Enseguida se plantea el marco conceptual y metodológico que fundamentó el proceso de planeación, sus principales etapas y resultados. Luego, se lleva a cabo un análisis del entorno internacional, nacional, regional y sectorial de la educación superior. Después, se hace una síntesis de los elementos básicos de la gestión interna académica y administrativa de la Universidad y se incluyen algunas cifras significativas. Con estos insumos se hace un análisis estratégico, en el que se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución, así como una exploración de las principales alternativas que se visualizan para el futuro, con base en la metodología de escenarios. Finalmente, se plantea un Plan Estratégico que pretendería rectificar algunos elementos de las tendencias actuales para obtener una mayor sinergia entre las unidades académicas y afrontar en mejores condiciones los enormes desafíos que se le presentan a la institución a corto, mediano y largo plazo.

La presente versión de las Bases del Plan de Desarrollo ha tenido en cuenta los aportes de la Comunidad Académica. En particular se ha enriquecido el análisis interno y se ha reorganizado el aparte relativo a las cifras introduciéndolas a lo largo del texto. Se ha ampliado lo correspondiente a temas tales como sistema de Regionalización, investigación, educación desescolarizada, bienestar universitario, extensión, sistemas de Información, comunidad universitaria, gestión del recurso físico, deserción, entre otros. Así mismo se han incorporado temas tales como universidad de investigación, formación integral, responsabilidad y balance social y comparación con otras universidades. Se han simplificado los escenarios y se ha reestructurado el Plan Estratégico con base en los documentos publicados por la Rectoría, la reflexión de los miembros del Consejo Académico, los aportes críticos proporcionados por los Consejos de Facultad, el Consejo de Regionalización, funcionarios de la Administración Central, estudiantes, empleados y trabajadores.

Como resultado principal se ha creado una gran línea estratégica acerca del Sistema de Regionalización, se han incluido estrategias y acciones, y se ha actualizado la información a la fecha. Al tomar en cuenta la participación de la comunidad universitaria el Consejo Académico espera haber dado un paso en firme en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, como norte para los próximos diez años.

1. PERFIL INSTITUCIONAL

El proyecto institucional

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

Misión

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

Visión

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

Principios

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

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.
- La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate públicos.
- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.
- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

Propósitos

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

- Ofrecer un servicio público de educación superior de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Carta Política y en las Leyes de la República.
- Brindar oportunidades para una formación de excelencia, homologada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y

ciudadano y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.

- Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético y la sensibilidad estética que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.
- Hacer de la investigación un eje central de la actividad universitaria y propiciar su integración con los programas de formación.
- Promover la apropiación crítica, la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y la transformación del entorno.
- Fomentar el estudio y el enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación y la defensa, valorización y conservación del medio ambiente y el desarrollo de su biodiversidad.
- Promover una cultura de calidad y excelencia en todos las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa.
- Brindar apoyo y asesoría especializada al Estado y a los diversos sectores sociales, conservando su autonomía académica e investigativa.
- El ejercicio de la autonomía universitaria basado en la misión de la Institución y en el uso y administración responsables de los bienes públicos.
- Fortalecer el desarrollo educativo de la región y del país en todos los niveles y modalidades.
- Trabajar para que los grupos en situación de inequidad social puedan acceder a la educación superior en condiciones de igualdad de oportunidades y sobre la base de los méritos propios y del trabajo personal.

Marco de referencia

Se parte de la consideración de que la Universidad del Valle se ha consolidado como una de las principales universidades de excelencia en el sector público, al lado de las Universidades Nacional de Colombia y de Antioquia, y que tiene una responsabilidad que rebasa las fronteras domésticas regionales, primordialmente en lo atinente al fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE), mediante el ejercicio de liderazgo reconocido en la generación del conocimiento y en la investigación, elementos fundamentales de la formación avanzada que marcan una diferencia sustancial en el conjunto del sistema universitario colombiano, tanto público como privado.

La Universidad del Valle, en sus casi 60 años de historia, ha configurado unas líneas de acción de larga duración que han dejado huellas indelebles y que constituyen una impronta que debe ser mantenida en el tiempo, adaptada, ajustada en forma innovadora y utilizada para responder a los desafíos del entorno sin que por ello sean deleznable y puedan desdibujarse en la universidad pública, en aras del pragmatismo.

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

1. Se parte de la consideración de que la Universidad del Valle se ha consolidado como una de las principales universidades de excelencia en el sector público, al lado de las Universidades Nacional de Colombia, de Antioquia e Industrial de Santander, y que tiene una responsabilidad al nivel nacional, primordialmente en lo atinente al fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE), mediante

el ejercicio de liderazgo reconocido en la generación del conocimiento y en la investigación, elementos fundamentales de la formación avanzada que marcan una diferencia sustancial en el conjunto del sistema universitario colombiano, tanto público como privado. La Universidad del Valle, en sus casi 60 años de historia, ha configurado unas líneas de acción de larga duración que han dejado huellas indelebles y que constituyen una impronta que debe ser mantenida en el tiempo, adaptada, ajustada en forma innovadora y utilizada para responder a los desafíos del entorno sin que por ello sean deleznable y puedan desdibujarse en la universidad pública, en aras del pragmatismo.

2. La Universidad del Valle debe consolidarse como una universidad de investigación. La universidad pública colombiana sigue siendo la única institución que tiene plena capacidad para promover la generación del conocimiento en ámbitos que no representan retornos inmediatos en términos de rentabilidad económica, consultoría, asesoría, extensión o articulación con el sector productivo. Las grandes universidades públicas han definido en el marco de su misión el aporte creativo a la sociedad colombiana en el terreno de la solución de sus problemas, la interpretación de los mismos, y el ejercicio de la crítica social.

La Universidad del Valle, se ha afirmado, a lo largo de la década de los 90 y lo que va corrido del siglo XXI como una de las principales universidades generadoras de conocimiento en diferentes áreas, en el marco del sistema nacional de Ciencia y Tecnología que coordina COLCIENCIAS. Fue pionera en la configuración de una Vicerrectoría de Investigaciones y en la creación, fortalecimiento y consolidación de Grupos de Investigación. El proceso de producción y generación del conocimiento en sus diferentes campos debe ser visto como una estrategia para mejorar sustancialmente la calidad del proceso formativo, desde sus ciclos básicos hasta los niveles de formación doctoral.

3. La Universidad debe ampliar cobertura. Otra gran línea de acción estratégica que se busca plasmar en el Plan y que igualmente se desprende del Perfil Institucional es la consolidación de la Universidad del Valle como la principal oferente de cupos para los sectores más pobres y desfavorecidos del Valle del Cauca y del entorno regional. La Universidad debe enfrentar proactivamente las políticas públicas que exigen aumento en la oferta sin el correspondiente aumento en los recursos, para que de manera inteligente y razonada, sin caer en aventuras y exceder sus límites, adelante la tarea de aumentar su cobertura. El Sistema de Regionalización, del que la Universidad del Valle fue pionera a nivel nacional, y que ha sido reproducido por otras instituciones públicas de manera exitosa, es un claro ejemplo de estrategias en ésta dirección. Igualmente, las alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales, tales como alcaldías y gobernaciones, el sector privado y las propias comunidades, mediante ejercicios imaginativos, constituyen estrategias complementarias de ampliación de cobertura, particularmente en el pregrado. En este sentido, existe en la Universidad hoy en día, consenso sobre la necesidad de ampliar cobertura sin sacrificar calidad, un camino que ha asumido la educación superior colombiana al establecer mecanismos, cada vez más extendidos, de autoevaluación y acreditación.
4. La Universidad del Valle debe ser una institución que construye democracia. Colombia es un país con enormes desigualdades sociales y grandes diferencias que se manifiestan en el desarrollo regional. Esto obliga a las universidades públicas a

propiciar la generación de una cultura alternativa de convivencia, civilidad y respeto por los derechos humanos.

5. La Universidad del Valle cree en el valor de la descentralización de los procesos político- institucionales y en el papel activo de las regiones. La institución debe integrar sus esfuerzos para trabajar en los temas vitales de extensión y proyección social con el propósito de impactar positivamente sobre problemas y demandas que provienen de diferentes esferas en la vida regional. Ha de articularse proactivamente con los procesos de globalización, mediante claras estrategias de internacionalización pero con un claro sentido del desarrollo local y regional.
6. La Universidad del Valle cree en su capacidad para reflexionar y asumir procesos de modernización administrativa que potencien su capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad. La administración está al servicio de la academia. Con base en políticas y acciones concertadas con criterios de transparencia, efectividad y austeridad, la universidad ha de adecuar su estructura y dinámica organizativa, mejorar y dignificar las condiciones de trabajo académico y administrativo.

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

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

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

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

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

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

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

Las universidades de excelencia, entre las cuales quiere contarse la Universidad del Valle, han considerado que la generación del conocimiento sigue siendo la tarea

medular que le da sentido a la universidad contemporánea. Esta tarea es complementaria a la preservación del carácter crítico y pluralista que le compete a la universidad en tanto vigía de los problemas de la sociedad.

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

El primer interrogante brinda sentido a la elaboración de los escenarios alternativos y del Plan propiamente dicho, mientras que el segundo implica la implementación del Plan y la necesidad de emprender una acción específica de desarrollo de capacidades institucionales. Ambas iniciativas van de la mano y era imprescindible llevarlas a cabo en forma encadenada. Las preguntas fundamentales del proceso metodológico (ver tabla 1) fueron: ¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos?, ¿Para dónde vamos?, ¿A dónde podemos llegar?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo lo podemos lograr? Estas preguntas se abordan en diversas fases, dentro de las cuales se desglosan distintos subprocesos, tal y como se indica en los capítulos siguientes.

Tabla 1. 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)

Fases cumplidas

El proceso en curso busca preparar los insumos necesarios para la elaboración de los escenarios y sus correspondientes respuestas en términos de estrategias y presupuesto, organizado en planes, programas y proyectos. El proceso se ha subdividido en siete grandes fases:

1. Términos de referencia
2. Mapa de asuntos estratégicos

3. Base de datos
4. Análisis de la situación interna y del entorno; Agenda de Acciones 2002-2004.
5. Escenarios
6. Estrategia
7. Presupuesto

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

1. *Los términos de referencia* son el catálogo de requerimientos y el parámetro con el cual se va a medir la calidad del proceso de planeación. Responden al perfil de expectativas de la comunidad universitaria y buscan identificar los principales lineamientos a seguir en el transcurso de la experiencia. Proceden de una consulta realizada a través de diversos métodos: entrevistas con la alta dirección y otros líderes universitarios, presentaciones ante el Consejo Académico y ante los Consejos de Facultad y retroalimentación de la base profesoral.
2. *El mapa de asuntos estratégicos* es el documento "de entrada" oficial al proceso. Busca focalizar la atención de la institución en aquellos factores críticos que debe atender, derivados de una amplia consulta bibliográfica del estado del arte en materia de educación superior y de una cuidadosa lectura de los documentos escritos alrededor de la crisis institucional, tales como memorandos o ensayos de algunos profesores y otros planteamientos del Consejo Académico.
3. *La base de datos* representa un notable esfuerzo por sistematizar información relevante sobre la situación presente y comparativa de la institución. Por una parte, la institución cuenta ahora con una Línea Base que pretende identificar variables e indicadores que permitan tener una información cuantitativa, completa y aproximada de la situación interna. Por tanto, brinda un panorama de la situación actual y de la evolución y mejoramiento a partir del año 1999. Reúne las principales estadísticas de cada año, temáticas básicas, series históricas, información administrativa y datos de otros estudios y consultorías. Por otra parte, cuenta con información cualitativa sobre objetivos e ideas sobre lo que las Facultades quieren hacer en el futuro inmediato, captadas a través de una encuesta que buscó información, hasta entonces poco conocida, sobre actividades de cooperación, internacionalización, extensión o proyección social y desarrollo de sistemas de información y comunicaciones.
4. *El análisis de la situación interna y del entorno* buscó reunir elementos de juicio acerca de los principales desafíos y restricciones que la Universidad del Valle enfrenta actualmente, así como de las tendencias básicas que están influyendo y pueden influir en el corto, mediano y largo plazo. Al efecto, se recurrió a la opción de encargar trabajos especializados a un equipo de profesores y funcionarios de la Universidad, seleccionados e invitados por la Rectoría para brindar su conocimiento experto en quince temas básicos que van desde el entorno político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico y hasta el sector de la educación (básica y superior), incluyendo un perfil de las prioridades regionales, las principales etapas históricas de la Universidad del Valle y su situación interna en el nivel administrativo, financiero, jurídico y de sistemas, entre otros aspectos. Estos

trabajos o ponencias, se han recogido en la publicación No. 1 de la serie «Documentos Universitarios».

5. *La Agenda de Acciones 2002-2004 - Bases para un Plan de Desarrollo Estratégico*, aprobada por el Consejo Superior el 30 de abril del 2002, trazó un esquema orientador, en términos de líneas de acción, objetivos generales, estrategias, objetivos específicos, indicadores y metas. Siguiendo los principios básicos del Proyecto Institucional, buscaba representar las prioridades de corto plazo, fruto de las acciones en curso y las respuestas a las demandas regionales y nacionales, en términos de políticas públicas, empleo y relación con el sector público, privado y comunitario. La agenda propone pautas en cuatro grandes líneas de acción: Excelencia Académica, Vinculación de la Universidad al Entorno Regional, Nacional e Internacional, Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera, y por último Diseño y Ejecución de un Plan de Desarrollo 2010.
6. *Los escenarios* muestran cuatro futuros posibles de la Universidad del Valle a partir de la identificación de las principales tendencias, factores de cambio en el entorno y situación interna de la institución. Constituyen una visión global que sintetiza los productos de las fases anteriores y brinda elementos de juicio para las fases sucesivas. Sin embargo, no se trata de elaborar predicciones sino de explorar sistemáticamente alternativas de futuro o situaciones que eventualmente pueden llegar a ocurrir, con el fin de sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la necesidad de reflexionar y actuar de modo innovador ante un entorno futuro caracterizado por una fuerte restricción en los recursos públicos.
7. *El plan estratégico* acoge los lineamientos de corto plazo formulados en la Agenda de Acciones y los resultados de la exploración de la incertidumbre generada en la fase de los escenarios a mediano y largo plazo. Plantea un conjunto de objetivos, políticas y estrategias de desarrollo institucional. Con base en este direccionamiento estratégico se espera orientar el *Presupuesto institucional y sentar las bases para un Plan Plurianual de Inversiones*, que identifique prioridades y permita establecer puntos de convergencia para articular los intereses de los diferentes actores institucionales.

Actualmente, el documento bases del Plan de Desarrollo se encuentra, a consideración del Consejo Académico, en la etapa de afinamiento conceptual de las bases y formulación del plan estratégico. El Consejo ha realizado intensas reuniones para acordar un texto final, que pueda ser puesto a consideración de toda la Comunidad Universitaria y sobre el cual se construya el plan propiamente dicho, con las acciones y proyectos que se adelantarán por parte de las Unidades Académicas y de la Administración central, con su correspondiente financiación.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno global

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

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

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

En América Latina, por otra parte, la situación no es muy diferente. Esta parte del mundo tiene un crecimiento económico poco dinámico. En la tabla 2 se ilustran estimaciones de tasas de crecimiento del Banco Mundial para varias regiones del mundo. No hay región cuyo desempeño económico en estos años sea peor que la de América Latina. Aquí se acumula media década de bajo crecimiento y se presenta una coyuntura internacional adversa. Pero además hay, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, la peor distribución de ingreso del mundo.

Tabla 2. Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales

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

Fuente: Le Monde Diplomatique, 2003

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

El entorno nacional

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

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

Sin embargo, este es un desafío de una enorme magnitud, dado que las tasas de crecimiento económico colombiano han sido muy bajas, incluso respecto al promedio latinoamericano, en los últimos trece años. La violencia, en sus múltiples facetas, ha sido igualmente un factor que ha contribuido a la recesión, la huida de capitales y el desestímulo de la inversión.

3. *En el campo social* es necesario formar capital humano de primer nivel, capaz de afrontar las demandas crecientes del entorno internacional y alcanzar conocimiento de frontera en las diferentes disciplinas. Así mismo las universidades están en capacidad de generar puentes con el sector productivo para mejorar la inserción de los futuros egresados en el mercado laboral. La calidad educativa es la mejor contribución a la redistribución del ingreso a través del empleo productivo.

El desafío más importante es el desarrollo de una política pública que le de cabal importancia al papel de la Universidad y otros centros de generación de conocimiento en la mejora de la productividad y de la competitividad. Aún se sigue pensando que la mera transferencia tecnológica es una medida suficiente para incorporar la economía colombiana al nivel de complejidad tecnológica que corresponde al mundo global desarrollado. En este sentido, se requiere una acción inteligente y coordinada por parte de las universidades colombianas con el propósito de ganar espacios de legitimidad y lograr acercamientos con el sector

productivo. Una meta deseable es que éste reconozca el enorme potencial que las universidades encierran para sus propósitos de inserción global.

4. *En el campo ambiental* es básico contribuir al conocimiento y aprovechamiento de la biodiversidad y de los ecosistemas estratégicos del país, racionalizar el consumo del agua y aplicar el conocimiento biotecnológico al desarrollo de la agroindustria y a la salud humana y animal.
5. *En el campo ético-cultural* es pertinente ampliar la comprensión de nuestra identidad cultural y de la transformación de los valores y de los imaginarios colectivos, así como la generación de un proyecto de nación que facilite la internacionalización del país, la formación de una ética de lo público y el establecimiento de un diálogo constructivo entre las diferentes fuerzas en conflicto en la sociedad colombiana.
6. *En el campo científico y tecnológico* es fundamental explorar y desarrollar nichos de innovación y tecnologías críticas para el desempeño competitivo del país en el contexto de los próximos acuerdos de libre comercio. Pero, también es necesario mejorar la apropiación de la ciencia y la tecnología por parte de la población y la disminución de las brechas cognitivas, tecnológicas y digitales que se han gestado en un proceso excluyente de globalización.

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

El entorno regional

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

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

Destacados académicos de la Universidad del Valle tuvieron un papel central en la formulación del Plan Maestro del Valle del Cauca 2003-2015, promulgado por la Gobernación en el 2003 y la Agenda Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del

Valle del Cauca. Existe el compromiso de la actual administración departamental de continuar promoviendo las líneas estratégicas elaboradas en el citado Plan, producto de un amplio proceso de consulta y participación de diversos actores, territoriales y regionales, desde perspectivas sectoriales distintas. Se requiere, en consecuencia, que el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle precise las correlaciones entre los grandes ejes estratégicos del Plan Regional y su propio Plan de carácter prospectivo. Propiciar un mayor acercamiento de la academia a los entes territoriales de la Región es hoy una de las principales demandas del entorno regional.

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

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

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

El Departamento del Valle del Cauca cuenta con algunos factores que le permiten enfrentar la crisis. Muchos proyectos de desarrollo de infraestructura y consolidación de una plataforma exportadora se encuentran en proceso de construcción, como son la Zona Especial de Exportaciones de Buenaventura y el Sistema de Transporte Masivo de Cali (MIO). Existen también diversas posibilidades de desarrollo en sectores de mayor valor agregado que implican la repotenciación de sectores económicos tradicionales como el café y el azúcar, la consolidación de sectores estratégicos tales como sucroquímica, farmacéutica, pulpa, papel, editoriales y artes gráficas, confecciones, levaduras, confitería, jugos en polvo, líquido y concentrados, servicios de software, de salud y estética, ají y cafés especiales; el desarrollo de procesos innovadores como el alcohol carburante y el impulso a sectores intensivos en conocimiento, tales como la informática, la electrónica y las comunicaciones, el turismo, el deporte y la recreación; el transporte multimodal y logística; la bioindustria, la biodiversidad y el medio ambiente.

La Universidad del Valle es una institución fundamental para el desarrollo del Valle del Cauca y el Suroccidente del país. El rol de la Universidad moderna no está centrado exclusivamente en la formación y calificación del talento humano, también es agente potenciador del sistema productivo y social. La presencia de la Universidad en todo el territorio vallecaucano le ha significado al Departamento el aumento de las oportunidades educativas y también importantes desarrollos tecnológicos, sociales y culturales, donde la Universidad se ha constituido en parte relevante del quehacer social de los municipios y de su área de influencia. La Universidad del Valle es una Universidad Regional

El entorno en la educación superior

Tendencias globales

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

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

Por otra parte, aunque algunos pregonan la conversión de la educación superior en una "aula sin fronteras", las tendencias actuales parecen indicar en su lugar la conformación de una red jerárquica de relaciones en el espacio global de aprendizaje. (Cebrián, 1998; Gates, 1999). Ya son posibles las alianzas estratégicas para crear megauniversidades (Daniel, 2001) a partir de instituciones como la BBC y la Open University, con presencia global y sinergia para crear contenido de primer nivel internacional. En un futuro cercano los gobiernos estarán en capacidad de llevar a cabo Planes Nacionales para el Conocimiento o para los Servicios del conocimiento, conectando equipos, escuelas, colegios, bibliotecas, con redes de satélite, fibra, radio y "estaciones de energía", que provean el contenido y los servicios. *Las universidades empresariales* buscarán configurar campos virtuales, desarrollar tecnologías de aprendizaje en equipo y combinar el aprendizaje con base en la Web, por multimedia y vía satélite, para proporcionar un mejor desempeño laboral. (Meister, 2000).

La jerarquía de instituciones que emerja va a depender de la habilidad de las entidades para generar y apropiarse de cambios en materia de la infraestructura global de la

información, el avance de economías en red, el comercio electrónico, la creación de empresas intercomunicadas, el aprendizaje permanente y la producción de contenido digital. Emergen también problemas importantes en cuanto a los editores tradicionales, los derechos de autor y las brechas digitales. (Leer, 2001).

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

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

Tendencias en América Latina

Desde los años cincuenta hasta bien entrados los años noventa, la universidad latinoamericana conoció un crecimiento sin precedentes. La matrícula prácticamente se multiplicó por ocho en este período y se produjo un considerable desarrollo institucional. Sin embargo, hoy en día, en medio de una gran fragmentación y diversidad, se registra una prolongada crisis que afecta el cumplimiento de su misión.

El hecho de que la sociedad del conocimiento privilegie el conocimiento científico plantea fuertes demandas de relevancia y pertinencia a las universidades latinoamericanas. Hoy la Universidad no sólo debe hacer ciencia por la ciencia; ahora el conocimiento aplicado a la producción y a la solución de problemas sociales se constituye en criterio y filtro de su nivel de legitimidad y utilidad social. No sólo se trata de mostrar mejores resultados con relación al pasado; su problema radica en la velocidad, calidad y cobertura del aprendizaje por lograr. Se requiere una ciencia para el desarrollo de la sociedad.

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

En primer lugar, existe una creciente demanda para una mayor profesionalización en el sentido de cubrir los distintos ciclos: técnico, tecnológico, profesional, postgraduado, etc. Ha habido una enorme explosión de la oferta de pregrado, la cual han multiplicado la oferta cubriendo aspectos que antes se ofrecían de manera genérica. Valga decir, en el campo de carreras como las médicas y paramédicas existen mucho más de treinta titulaciones. En las ingenierías, dicha cifra supera las ochenta denominaciones, lo que resalta una demanda creciente del mercado para que se alcance un grado de especialización, aún en la formación básica. En esta misma dirección podemos observar el crecimiento acelerado de la oferta educativa de educación técnica y tecnológica, mediante ciclos cortos que preparan para la inserción en el mercado laboral.

Dichas demandas han implicado, como un enorme desafío, la masificación de la matrícula universitaria en América Latina. Desde los años 60 a nuestros días, durante cerca de medio siglo, el salto en la matrícula ha sido cuántico. La masificación ha sido asumida en numerosos países de nuestro continente como México, Argentina, Venezuela, Ecuador, algunos del área Centroamericana y del Caribe, fundamentalmente a partir de la expansión de la matrícula de la educación superior pública. La profesionalización, en buena medida, se ha basado en la mera transferencia y apropiación acrítica de los contenidos, los diseños curriculares, las formas de acción pedagógica y las interacciones paradigmáticas en este modelo entre Universidad, Estado y sociedad.

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

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

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

Tendencias en Colombia

Colombia comparte con América Latina tres procesos de transformación claves: la necesidad de ampliar cobertura, asegurando calidad y pertinencia; los cambios en el contexto (globalización e internacionalización) y las opciones curriculares que se han abierto en función de las transformaciones de los sistemas productivos y del mercado laboral (educación permanente, flexibilidad, educación virtual transversal a todas las modalidades pedagógicas de formación, desarrollo de competencias laborales).

Lógicamente estos procesos de transformación implican un viraje en las relaciones entre el Estado y las Universidades Algunos factores relevantes al respecto son:

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

Desde la Universidad se percibe que el Estado no ha ejercido su responsabilidad en la orientación y promoción de la educación en su conjunto. De acuerdo con Gómez (2001) hasta ahora no se ha desarrollado una visión estratégica de futuro ni una capacidad para pensar y planear a largo plazo. Cada universidad o institución actúa conforme a "su Misión", lo cual ha fortalecido las inercias endogámicas y el acomodo pasivo al mercado de la oferta y la demanda de corto plazo, factor que a su vez ha producido una oferta poco pertinente a las necesidades del país.

De otra parte, desde el Estado se observa que las universidades públicas no deben limitarse a declarar su excelencia y tienen que probarla efectivamente en la práctica. En este contexto se requiere de un pacto entre el Estado y las Universidades públicas que ponga fin al actual enfrentamiento estéril, en el cual la Universidad demanda recursos al Estado y éste le responde con requisitos de modernización como condición para asignarlos. El Estado y las universidades están dando sus primeros pasos hacia la formulación de una visión de largo plazo para la educación superior, a través de una serie de reuniones nacionales. A juzgar por el contenido de las agendas de tales eventos, las políticas más relevantes para el sector de la Educación Superior en Colombia parecen girar en torno a cuatro ejes complementarios:

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

Buena parte de los dirigentes de las universidades estatales y amplios sectores de sus comunidades académicas, sus empleados y trabajadores coinciden en la necesidad de preservar la naturaleza pública y estatal de nuestras instituciones, sobre la base de que el grueso de su financiamiento le corresponda al Estado, tanto nacional como regional.

Los gobiernos nacionales, desde la expedición de la Ley 30, no han sido fieles a los propósitos de autonomía que estipuló dicha normatividad, ni han jugado un papel protagónico en la creación del Sistema Universitario Estatal, SUE, que fue estipulado en dicha legislación. Al mismo tiempo, se ha desmontado parcialmente el campo de acción del CESU el que se suponía correspondía a un diseño organizacional institucional tal que superara los ciclos cortos de políticas, derivados de las directrices emanadas del Ministerio de Educación o del gobierno de turno, para pasar a verdaderas políticas públicas del Estado y que tuviesen en cuenta objetivos ambiciosos de carácter estratégico, incluyendo la ampliación de cobertura que han sido ejes retóricos de la política pública oficial en los últimos años.

El establecimiento de indicadores de calidad para la educación pública superior y los procesos ya señalados de rendición de cuentas han generado una ocasión propicia para que las universidades públicas colombianas actúen rectificando la tendencia a la dispersión y buscando la configuración de una estructura verdaderamente sistémica. En tal dirección, es preciso valorar los esfuerzos que recientemente han hecho las principales universidades públicas colombianas para activar el Sistema Universitario Estatal -SUE- y participar proactivamente en los procesos de reformulación de política pública que se han adelantado en los últimos años.

El gobierno nacional financia en cerca de un 90% a las universidades estatales. En el año 2003 los aportes de la Nación para tal fin representan alrededor de 1.26 billones de pesos, distribuidos entre las 31 universidades públicas, como lo establece el artículo 86 de la ley 30 de 1991, donde se estipula que el Estado debe mantener los aportes a las universidades en pesos constantes. Según el actual gobierno, este mecanismo de distribución de los recursos ha mantenido un esquema inequitativo y no ha estimulado la ampliación de la cobertura, ni la eficiencia en el uso de los recursos por cuanto la distribución de aportes ha sido independiente de los resultados obtenidos. Por tanto, el Estado busca ahora orientar y evaluar los resultados. El Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 Hacia un Estado Comunitario establece que hasta un 12% de los aportes de la Nación serán distribuidos de acuerdo con indicadores de gestión y calidad. Así en 2004, el 4% será asignado de esta forma; en 2005, el 8%, y en 2006, el 12%. De esta forma la asignación de recursos estatales se encuentra cada vez más condicionada por la competencia interinstitucional, los esfuerzos de auto-evaluación y acreditación institucional y la evaluación externa de los logros y del desempeño institucional.

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

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

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

- Coordinar y dirigir los grupos de apoyo requeridos por los entes asesores en los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior.
- Coordinar el banco de pares académicos y la evaluación de su desempeño.
- Coordinar la formulación de los estándares mínimos de calidad para el registro calificado de programas de pregrado y postgrado.

El ICETEX prestará el servicio de focalizar y ampliar la cobertura de crédito y becas para los estudiantes de menores recursos. Por su parte, el ICFES se concentrará en el desarrollo del sistema nacional de pruebas. Las funciones de inspección y vigilancia que venía adelantando ésta entidad fueron asumidas por el Ministerio. Las funciones de fomento estarán bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, Colciencias y el ICFES. De otra parte, la descentralización de las entidades adscritas que imparten educación media, técnica y tecnológica hacia los entes territoriales, queda ahora en manos del Ministerio. Con esta medida se busca fortalecerlas para que puedan convertirse en entes universitarios autónomos o para que aquellos institutos que prestan servicios especializados y que no son competencia del Ministerio, se conviertan en corporaciones o fundaciones.

Tendencias en el Valle del Cauca

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

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

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

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

de absorción de manera cuidadosa para, por una parte, responder a los requerimientos de la sociedad y, por otra, mantener la posibilidad de escoger a los mejores – una transacción entre calidad y cantidad.

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

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

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

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

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

Posicionamiento Académico

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

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

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

Desafíos

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

Desafíos del contexto mundial, nacional y regional

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

- Proveer educación de calidad, equitativa e integral.
- Participar activamente en la construcción de una sociedad del conocimiento a través de la orientación selectiva de la investigación, la docencia y la extensión y el manejo de procesos de aprendizaje e innovación tecnológica, social y organizacional.
- Facilitar los procesos de apropiación social de la ciencia y la tecnología y utilización del conocimiento social, apoyando la movilidad de docentes y estudiantes, la formación de redes y contactos nacionales e internacionales.
- Ampliar y redefinir el liderazgo institucional en temas estratégicos del desarrollo regional tales como la construcción de una visión de región, los procesos de planificación, prospectiva y ordenamiento territorial, la biotecnología y la bioindustria, la modernización de la administración pública, el soporte tecnológico para el uso de la infraestructura de telecomunicaciones, la formación de educadores y el desarrollo de servicios y tecnologías de exportación.
- Orientar la misión de la Universidad hacia la investigación básica y aplicada a la solución de problemas del Valle del Cauca y del Pacífico colombiano en particular, en temas tales como la megadiversidad, el desarrollo sostenible, la pobreza, la diversidad étnica y cultural, el turismo, la seguridad alimentaria y la gestión de recursos hídricos, entre otros.
- Participar activamente en la reconstrucción del tejido social, la creación de capacidades para la negociación y solución de conflictos y la promoción de valores proclives al liderazgo, el compromiso social, la solidaridad y el desarrollo humano.

- Incidir de manera activa en el fortalecimiento de procesos identitarios, sentido de arraigo y pertenencia con su región y país.
- Fomentar el desarrollo local con calidad y enfoque global, a través de la identificación y desarrollo de sectores estratégicos de la economía, el incremento de la productividad y competitividad regional y el monitoreo de mercados internacionales.

Desafíos de las políticas públicas en Educación Superior

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

- La calidad de la Universidad del Valle, relativa a los promedios del sector, es indiscutible pero tiene que ser demostrada en los procesos de acreditación voluntaria e institucional, sin olvidar la necesidad de avanzar sustancialmente en el mejoramiento de la misma, a través de un programa institucional e integral de aseguramiento y mejoramiento de la calidad.
- La Universidad tiene que responder de manera más decidida a la necesidad de ampliación de la cobertura y al posible financiamiento, por capitación a través del fortalecimiento de las Seccionales, incrementando significativamente la actividad académica en jornada nocturna, ofreciendo programas en modalidad virtual y haciendo una mejor y más eficiente utilización de la capacidad instalada en las sedes de Cali.
- Los cambios en los esquemas de financiamiento le exigen a la Universidad actividades más claras y coordinadas de generación de ingresos en el marco de su misión, de tal forma que el peso relativo del financiamiento estatal se disminuya y además le posibilite un mayor impacto en el entorno. La imagen distorsionada de la Universidad, y en muchos aspectos deteriorada, que tienen algunos sectores de la sociedad es una debilidad actual importante frente al esquema de financiamiento a través del subsidio a la demanda. Al respecto, es importante realizar un trabajo, a largo plazo, de mejoramiento de la imagen, unida a una política de comunicación y de contacto con sus egresados.
- La necesidad de articularse efectivamente con las políticas y estrategias estatales de ciencia y tecnología, prestando especial atención por un lado, a la solución de problemas nacionales y regionales, con criterios de calidad y pertinencia y por otro, a la investigación estratégica de innovación y desarrollo tecnológico.
- La necesidad de mejorar la gestión interna de sus recursos debe ser atendida con un cambio organizacional importante cuya meta sea una organización moderna, capaz de responder a los retos de los cambios tecnológicos, pedagógicos y de relación con el entorno, orientada a resultados y guiada por la calidad, ágil, flexible, en general, una organización con una cultura administrativa diferente a la Universidad del Valle hoy.

4. ANÁLISIS INTERNO

El propósito del presente apartado es sintetizar los principales factores que inciden en la gestión en el pasado reciente, encaminadas a reorientar la situación de la Universidad del Valle. Este documento, además, refleja una importante contribución polémica de tipo constructivo realizada en el pasado inmediato, tanto en el Consejo Académico como en distintos escenarios pasando por el Sindicato de Trabajadores y Empleados, los Consejos de Facultad, claustros profesoraes y la contribución puntual de algunos sectores estudiantiles, de egresados y jubilados. La situación ha cambiado sustancialmente respecto de los momentos de la señalada crisis del 98 y 99.

A continuación se analizan los factores internos más significativos subdividiéndolos en grandes líneas de enfoque: la gestión académica de generación del conocimiento en la Universidad los procesos de modernización en su gestión financiera y administrativa, y, finalmente, una cuestión, a menudo olvidada pero que en todo este proceso ha sido altamente valorada desde distintos sectores. Se trata de los medios materiales, espacios, infraestructura, medios de apoyo tecnológico, sedes, dotación de aulas y laboratorios que deben tomarse en su dimensión integral para que el Plan de Desarrollo tenga bases reales y líneas específicas de intervención.

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

Resulta imposible, en el presente texto, hacer una síntesis de la rica historia de la Universidad del Valle o un relato pormenorizado de la crisis de 1998-1999. Al efecto, dentro de los artículos de reflexión encargados por la Rectoría, existen dos visiones importantes. Por una parte, el Profesor Luis Aurelio Ordóñez (2003) ofrece, en su artículo, lo que él llama un "itinerario institucional" de la Universidad desde la perspectiva de la investigación y de la formación integral, en la cual establece diferentes períodos de referencia histórica. La Universidad del Valle, de acuerdo con el autor, pasó de ser en menos de veinte años, desde su fundación en 1945, una universidad industrial vinculada estrechamente al tejido agrícola (agricultura tropical) e industrial (química, mecánica, electricidad) de la región y caracterizada ya por su compromiso con la investigación y con la "preparación humana para la actividad económica y cultural," a una universidad dinámica y modernizadora, dedicada a la investigación básica y aplicada y a la formación de médicos, ingenieros, arquitectos, economistas, humanistas y educadores (1965). Después de la crisis de finales de la década del 70, generada por los conflictos universitarios de 1971, la Universidad mantuvo y consolidó su perfil de universidad moderna, sintonizada con los desarrollos académicos de otras áreas del conocimiento y con la creciente demanda de acceso a la educación superior en el nivel regional.

De otra parte, el Profesor Jorge Hernández (2003) analiza, en su artículo, la forma como la Universidad del Valle se vió repentinamente envuelta en una grave crisis institucional (1998) generada, según su hipótesis, por una forma de gestión cuya idea de universidad tenía marcadas tendencias generacionales: intentar proyectarse hacia el futuro quedándose anclado en el pasado. Argumenta el autor que fueron factores

internos los que más contribuyeron a la crisis: el modo de gestión que se impuso, un concepto de autonomía universitaria mal entendido y, por ende, mal aplicado y la utilización de procedimientos de cooptación por parte de la dirección universitaria, tanto con profesores como con estudiantes y trabajadores. Dos grandes lecciones, sugiere el autor, le dejó la crisis a la Universidad: la primera, se refiere a que la Universidad ya no es lo que fue. El Estado ha cedido, al mercado, algunas de sus funciones, dada la escasez de recursos y el costo elevado de algunos servicios que presta y llama a la universidad a que sea flexible con los retos que imponen las nuevas demandas del entorno. La segunda, plantea que hay que redefinir el lugar de la Universidad en la sociedad, teniendo en cuenta el ámbito regional, compitiendo con calidad, estableciendo prioridades en el desempeño de sus funciones y ejerciendo la autonomía con responsabilidad, para consolidarse como una universidad de investigación.

La gestión académica

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

Perfil académico y oportunidades de formación

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

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

La Universidad del Valle, en los últimos años, ha hecho importantes esfuerzos para atender a un mayor número de estudiantes. Estos se han traducido en la semestralización de programas, la apertura de la jornada ampliada, la iniciación de nuevos programas, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la reactivación de los programas de educación que ya cuentan con acreditación previa.

Además, la Universidad trabaja en el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para formación por medios virtuales, apoyando las tecnologías de información y comunicación.

Programas de pregrado

La Universidad del Valle cuenta actualmente con 90 programas de pregrado 65 de ellos del nivel profesional y 25 a nivel tecnológico (ver Figura 1). El Consejo Superior, mediante el Acuerdo 009 de 2000, estableció la nueva Política Académica y Curricular de la Universidad del Valle que se ha venido implementando en forma gradual, teniendo en cuenta también las disposiciones del Gobierno Nacional en materia de estándares mínimos y exámenes de calidad de la educación superior.

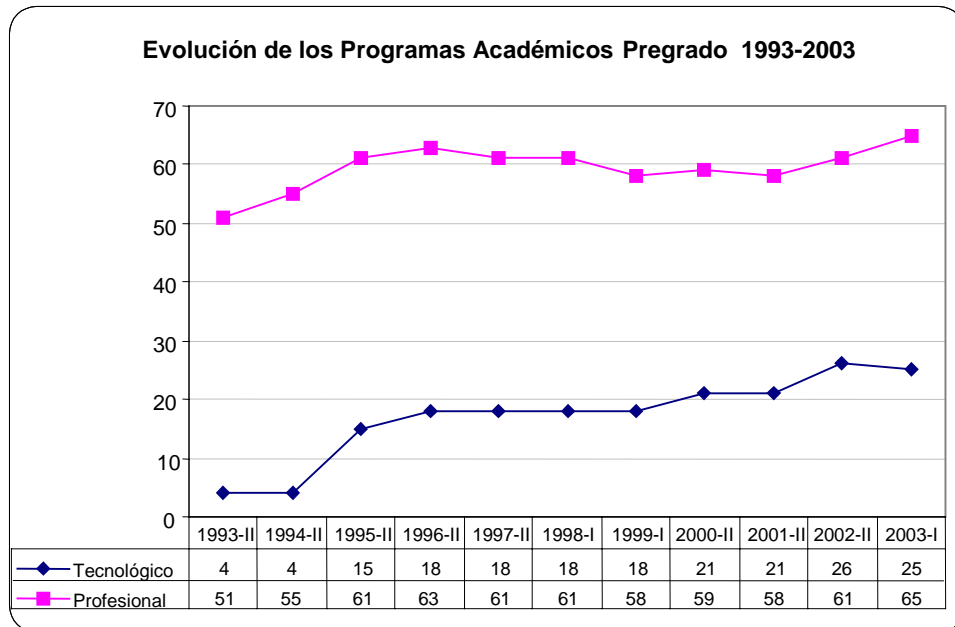


Figura 1. Programas académicos de pregrado

Fuente: Registro Académico.

Fecha: Septiembre de 2003.

El espectro de los programas de pregrado en la Universidad del Valle es bastante diverso, aunque no alcanza la complejidad de oferta que tienen las Universidades de Antioquia y Nacional. La mayor parte de sus programas de pregrado han hecho ya un recorrido significativo de varias décadas, lo que ha permitido la consolidación y el afinamiento de las cuestiones curriculares. Sin embargo, es necesario evaluar el desempeño del proceso formativo, no solamente desde los aspectos curriculares sino también desde las cuestiones pedagógicas, aunque la idea de formación integral ha precedido buena parte de la retórica con la cual se diseñan nuestros programas de pregrado.

Recuérdese que en la década de los 90 se adelantó un ambicioso proceso de reforma curricular con el fin de concretar la idea de la formación integral. Sin embargo, pese a la rectitud de los propósitos, no se la aplicó de manera adecuada desde el punto de vista de los medios. No se hizo una evaluación de costos, de los impactos financieros de la misma o de la forma como esta reforma afectaba la estructura de la organización académica de la universidad. En la década en curso se han rectificado parcialmente tales errores pero aún no existe una redefinición de política que permita que, con claridad, se subraye el propósito de la formación integral. Diversos analistas han mostrado que ésta no es resultado de una mera agregación de asignaturas ni de la oferta de electivas o trabajos extracurriculares por parte de los estudiantes.

Se trata de una filosofía mucho más compleja que incluye tanto los aspectos curriculares formales como los del denominado currículo "oculto" y que, igualmente, tiene que reflejarse en el trabajo de interacción de los docentes con los estudiantes, en las metodologías innovativas de enseñanza-aprendizaje, en la incorporación de

tecnologías virtuales, en la plena incorporación de los modelos de definición de los currículos en función de los créditos, etc. Es importante tener en cuenta que la Universidad del Valle ha emprendido el mejoramiento de la gestión académica: La matrícula en línea, la sistematización del registro académico y otras acciones en este mismo sentido, han contribuido, en épocas recientes, a un mejoramiento de la calidad de la gestión que afecta positivamente al pregrado.

Programas de postgrado

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación Nacional, abordó en el año 2001 lo relacionado con la calidad de los programas de postgrado, especialmente las Maestrías y Doctorados, estableciendo criterios para garantizar la calidad y pertinencia de estos programas. La Universidad ha iniciado el análisis y revisión de sus postgrados con el fin de adecuar la reglamentación y establecer criterios generales que faciliten el desarrollo y consolidación de las 58 Especializaciones, 34 Maestrías y 6 Doctorados existentes y promueva la creación de programas de postgrado, especialmente doctorado, en otras áreas del conocimiento. (Ver Figura 2.)

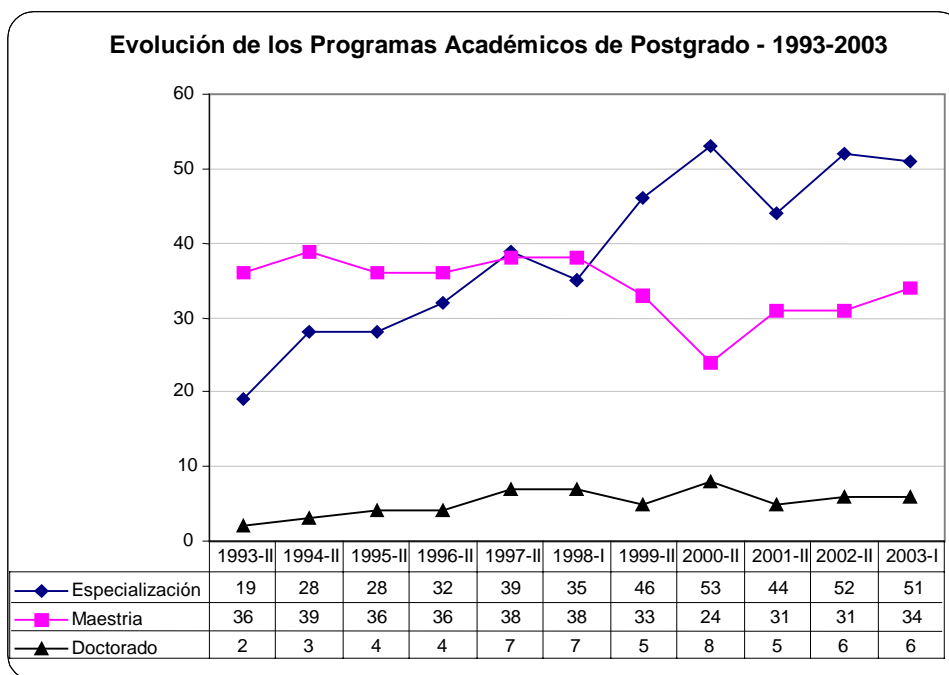


Figura 2. Programas Académicos de Postgrado

Fuente: Registro Académico.

Fecha: Septiembre de 2003.

El Gobierno Nacional introdujo en la Ley del Plan de Desarrollo una diferenciación, largamente debatida, entre Maestrías de tipo profesional o de profundización, como las denomina dicha norma y las Maestrías científicas o académicas. En la Universidad del Valle, prácticamente la mitad de la oferta de cupos de los postgrados la hacen programas de carácter profesional, especialmente en la Facultad de Ciencias de la Administración y áreas afines. Sin embargo, el número total de estudiantes en los

programas de postgrado comparado con el de estudiantes presenciales en el pregrado o con estándares internacionales, es bastante limitado.

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

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

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

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

Algunos ejes de la propuesta son:

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

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

Educación Desescolarizada

Se destaca el interés de la dirección universitaria por definir políticas y compromisos encaminados a aumentar la oferta de programas desescolarizados, dado que en este campo los avances, hasta el momento, no habían sido muy significativos (ver Figura 3).

Se continúa trabajando en la implementación de una estrategia de educación virtual. Un Campus Virtual inició operaciones académicas en el 2003, ofreciendo veinticuatro (24) cursos y cuatro (4) actividades de capacitación de docentes en el uso de nuevas tecnologías.

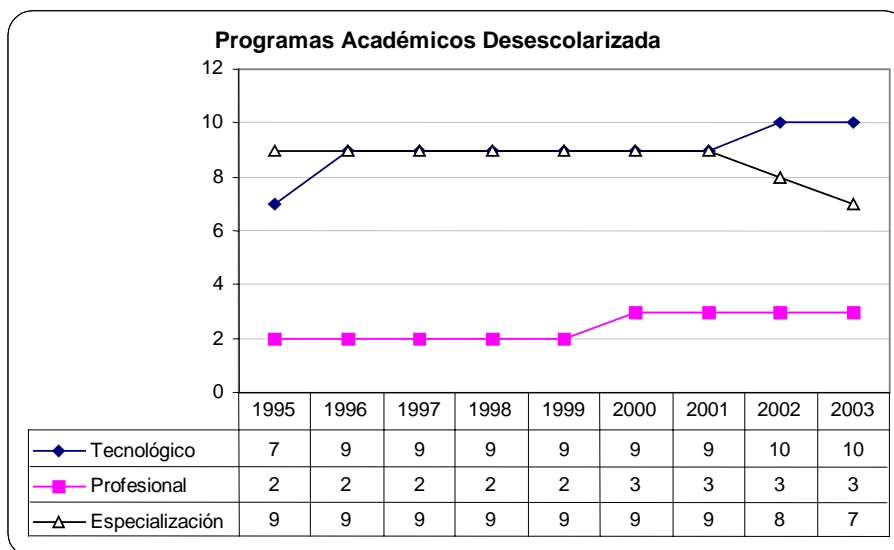


Figura 3. Programas de educación desescolarizada

Fuente: Registro Académico.

Fecha: Septiembre 2003.

Jornada ampliada

La Universidad puso en marcha una jornada ampliada (6 - 10 de la noche) con el propósito de aumentar cobertura. En el momento, se tiene lista una oferta académica de ocho programas de nivel tecnológico que se ofrecerán en modalidad semipresencial, con costos de matrícula similares a los del programa diurno y un sistema administrativo ágil y eficiente, para una cohorte de 450 estudiantes por semestre (ver Tabla 3).

Tabla 3. Programas nuevos de jornada ampliada

	Nuevos Programas	Facultad	Inicio
1	Tecnología en Atención Prehospitalaria (Nocturno)	Salud	2002-II
2	Tecnología en Electrónica (Nocturno)	Ingeniería	2002-II
3	Tecnología en Sistemas De Información (Nocturno)	Ingeniería	2002-II
4	Tecnología en Alimentos (Nocturno)	Ingeniería	2002-II
5	Tecnología en Manejo y Conservación de Suelos y Aguas (Nocturno)	Ingeniería	2002-II
6	Tecnología en Ecología y Manejo Ambiental (Nocturno)	IEP	2002-II
7	Profesional en Ciencias del Deporte	IEP	2002-II
8	Estudios Políticos y Resolución de Conflictos	IEP	2002-II
9	Recreación	IEP	2003-II

Fuente: Registro Académico

Fecha: Diciembre 2003

La Jornada Ampliada tiene como propósito:

- Dar respuesta a una población a la que la Universidad no ha podido atender adecuadamente como es la población trabajadora que demanda una jornada vespertina y nocturna para adelantar su programa de formación y actualización.
- Aprovechar la infraestructura existente (aulas, laboratorios, biblioteca) con inversiones adecuadas, en aspectos locativos y de laboratorio, para aumentar la eficiencia de la Institución.
- Ampliar las relaciones de la Universidad con el sector empresarial e industrial al ofrecer oportunidades de formación a sus empleados y trabajadores. Las empresas podrían financiar de esta manera la formación de sus empleados.
- Crear opciones de empleo para los estudiantes de maestría, jubilados y profesionales en general que cumplan con los requisitos exigidos por la Universidad para desempeñarse como docentes.

Investigación

La Universidad del Valle aspira a consolidarse como una universidad de investigación. Por *Universidad de Investigación* se entiende una institución de educación superior cuyas acciones de formación están sólidamente fundamentadas en los procesos de generación, apropiación, transformación, difusión, transferencia y aplicación responsable del conocimiento. En este sentido, en la Universidad se creó el Sistema de Investigaciones y se ha recuperado su actividad investigativa, representada operativamente en una mejora en la asignación de recursos de la Universidad y de Colciencias, del orden de los 2500 millones, y en un aumento sustancial del número de proyectos, grupos de investigación y participación en convocatorias internas y externas.

La política orientada a consolidar el sistema de investigaciones incluye diferentes elementos, tales como financiación, respaldo al Programa de doctorados nacionales, asignación de tiempo para investigar, apoyo mediante asistentes de docencia, comisiones de estudio, creación de un sistema de información, discusión y aprobación del estatuto de investigaciones y la normatividad sobre propiedad intelectual, así como la pertenencia activa a redes internacionales y procesos institucionales, regionales y locales de desarrollo y la conformación de alianzas estratégicas.

Se ha avanzado igualmente en la identificación de las áreas estratégicas de investigación de la Universidad y en la elaboración de un portafolio institucional de proyectos orientados hacia el pacífico colombiano. Como producto de esta labor continuada, la Universidad del Valle obtuvo el reconocimiento como la Institución de Educación Superior que logró el número más alto de proyectos y la mayor financiación de Colciencias en el período 1990-2002. Así mismo numerosos profesores han obtenido diferentes premios, distinciones y éxitos en eventos académicos, licitaciones y convocatorias nacionales e internacionales.

Actualmente las actividades de investigación en la Universidad se desarrollan en torno a los siguientes programas:

Programa de investigación sobre el Pacífico colombiano, Agenda regional prospectiva de ciencia, tecnología e innovación, Corporación para la integración y desarrollo de la educación superior en el suroccidente colombiano, Red CIDESCO, Investigación en el sistema de Regionalización, Programa de internacionalización de la Universidad, Portal Universia, Programa Editorial.

Algunos indicadores sobre la Gestión adelantada durante 2003, referidos fundamentalmente a su relación con Colciencias, son los siguientes:

Grupos: Como se puede ver en la tabla 4, a nivel nacional 544 Grupos fueron reconocidos entre 1743 presentados, lo que en total corresponde a un 47,1%. La Universidad del Valle presentó 99 y alcanzó el 71% de Grupos Reconocidos, de acuerdo con la Tabla 4.

Tabla 4. Grupos de investigación presentados y reconocidos por Colciencias

Unidad Académica	Presentados	Reconocidos
Facultad Ingeniería	24	19
Facultad de Salud	15	12
Facultad Ciencias	22	15
Instituto de Educación y Pedagogía	9	3
Facultad de Ciencias Administración	8	5
Facultad de Humanidades	9	5
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas	6	6
Instituto de Psicología	5	4
Facultad de Artes Integradas	1	1
Total	99	70

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones
Fecha: Diciembre de 2003

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

Facultad de Ingeniería: Doctorado Genérico en Ingeniería que articula seis énfasis: Alimentos, Ciencias de la Computación, Química, Materiales, Eléctrica y Electrónica y Mecánica de Sólidos.

Facultad de Ciencias: 3 doctorados: Física, Química y Biología.

Facultad de Salud: Doctorado Genérico en Ciencias Básicas Biomédicas que articula énfasis en Neurociencias, Inmunología y Biología Molecular.

Los cinco Programas de Doctorado fueron favorecidos y los montos aprobados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Recursos para los programas de doctorado

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

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones
Fecha: Diciembre de 2003

Proyectos presentados a las Convocatorias de COLCIENCIAS 2003: la tabla 6 muestra los proyectos que fueron presentados por las unidades académicas ante Colciencias durante el año 2003 y los proyectos que fueron aprobados para ser financiados.

Tabla 6. Proyectos presentados vs. proyectos aprobados por Colciencias en el 2003

Unidad Académica	Presentados	Aprobados
Artes Integradas	3	1
Ciencias	25	4
Ciencias de la Administración	4	1
Ciencias Sociales y Económicas	6	2
Instituto de Psicología	4	2
Humanidades	9	2
Ingeniería	32	7
Instituto de Educación y Pedagogía	3	1
Salud	40	1
Total	126	21

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones
 Fecha: Diciembre de 2003

Proyectos registrados en la Vicerrectoría de Investigaciones: la tabla 7 muestra los proyectos de investigación registrados durante el año 2003.

Tabla 7. Proyectos presentados a la Vicerrectoría de Investigaciones

Unidad Académica	Proyectos Registrados
Artes Integradas	21
Ciencias	98
Ciencias de la Administración	15
Ciencias Sociales y Económicas	10
Humanidades	48
Ingeniería	74
Educación y Pedagogía	22
Psicología	19
Salud	144
Total	451

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones
 Fecha: Diciembre de 2003

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

Programa Jóvenes Investigadores: El apoyo a esta convocatoria de Colciencias (ver Tabla 8), sumado al programa de asistentes de docencia que la Universidad sostiene de tiempo atrás, se convierte en un mecanismo de gran importancia por su propósito de apoyar a jóvenes estudiantes que empiezan a incursionar en procesos de investigación.

Tabla 8. Proyectos presentados vs. proyectos aprobados convocatoria programa jóvenes investigadores

Unidades Académicas	Presentados	Aprobados
Psicología	3	3
Ciencias	1	1
Ciencias Sociales y Económicas	3	1
Ingeniería (Instituto Cinara)	9	5
Salud	9	6
Ciencias de la Administración	2	2
Total	27	18

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones
Fecha: Diciembre 31 de 2003

Programa de apoyo directo a la movilidad internacional 2003: La Universidad presentó 4 solicitudes en el marco de este programa, tres correspondientes a la Facultad de Ciencias y una a la Facultad de Ingeniería. Fueron aprobadas 3 de éstas para participar en eventos a Chile, México y Alemania.

Apoyos complementarios: A través de los Fondos Patrimoniales establecidos por Resolución 032 de agosto 14 de 2001 del Consejo Superior, se apoyó la participación de profesores y estudiantes en actividades de investigación y desarrollo en los tres campos que contemplan las legislaciones interna y gubernamental. La tabla 9 muestra los recursos de fondos patrimoniales distribuidos en cada uno de los campos de la investigación.

Tabla 9. Distribución de los recursos para investigación

Campos	Monto
Investigación Básica	\$ 29.385.246
Doctorado	\$ 30.115.745
Investigación y Desarrollo	\$ 52.246.935
Total	\$111.747.925

Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones
Fecha: Diciembre 31 de 2003

El papel de los Fondos Patrimoniales en el apoyo a la investigación es importante y su fortalecimiento y consolidación debe ser política permanente de la Universidad.

Interacción con el Sector Industrial: La Universidad del Valle ha apoyado las diferentes estrategias que tienen este objetivo. Se reseña, particularmente, la participación de sus profesores en convocatorias nacionales e internacionales que apuntan a la realización de investigaciones conducentes, de un lado, a generar conocimiento científico y, de otro, a mejorar la competitividad de las empresas y a impactar positivamente en el crecimiento socioeconómico de las regiones. La actividad en investigación y desarrollo de unidades como la Facultad de Ingeniería, entre otras, ha requerido del concurso directo de empresas del sector industrial, no solo desde una

mirada financiera sino también desde la participación directa de sus cuadros intelectuales y técnicos.

Acreditación de programas y acreditación institucional

En 1999, no había un solo programa de la Universidad del Valle que se hubiera sometido al proceso de acreditación voluntaria de alta calidad. La Rectoría estableció la acreditación como una de sus prioridades, lo cual quedó definido en la estructura misma de la Vicerrectoría Académica con una oficina dedicada a la coordinación institucional de esos procesos. Retrospectivamente visto, este proceso fue visionario en la medida en que muchos sectores de la Universidad fueron escépticos frente al mismo dada la inmediatez de la crisis de 1998 y su impacto severo sobre el funcionamiento aún inestable de la Universidad en 1999. Pero la Universidad tenía no sólo potencialidades sino fortalezas indiscutibles que habrían de entenderse en términos de una tradición de larga duración que permitió el arranque de dichos esquemas de autoevaluación y acreditación.

Tabla 10. Programas académicos de pregrado acreditados por el CNA

Código	Programa	Resolución	Vigencia
3746	Ingeniería Eléctrica	2547 de Septiembre 29 de 2000	3 años
3749	Ingeniería Química	590 de Abril 2 de 2001	5 años
3660	Medicina	711 de Abril 19 de 2001	5 años
3661	Odontología	1650 de Julio 26 de 2001	5 años
3645	Enfermería	2758 de Noviembre 7 de 2001	5 años
3651	Terapia Ocupacional	803 de Abril 17 de 2002	4 años
3647	Bacteriología y Laboratorio Clínico	802 de Abril 17 de 2002	5 años
3751	Ingeniería Industrial	2119 de Septiembre 9 de 2002	6 años
3648	Fonoaudiología	2116 de Septiembre 9 de 2002	5 años
3750	Ingeniería Sanitaria	2657 de Noviembre 26 de 2002	9 años
3747	Ingeniería Civil	2598 de Noviembre 19 de 2002	5 años
3752	Estadística	2597 de Noviembre 19 de 2002	4 años
	Tecnología Química	3425 de Diciembre 29 de 2003	5 años
3148	Química	3426 de Diciembre 29 de 2003	6 años
3743	Ingeniería de Sistemas	468 de Febrero 20 de 2004	7 años

Fuente: Página Web del CNA.

Fecha: Marzo de 2004

Desde entonces se han consolidado proyectos de autoevaluación conducentes a la acreditación previa y acreditación de calidad de programas académicos, con resultados ampliamente satisfactorios para los programas presentados al CNA en las Facultades de Humanidades, Ingenierías, Salud y en el Instituto de Educación y Pedagogía. Los programas de Doctorado y Maestría que han sido sometidos al proceso de renovación de su registro por parte del Ministerio de Educación Nacional han recibido una excelente calificación. Hoy la casi totalidad de los programas de pregrado y la mayoría de los de postgrado de las Facultades de Salud, Ingeniería y Ciencias, se encuentran acreditados o terminando el proceso para serlo y la Universidad ha iniciado, con paso firme, el proceso de Acreditación Institucional (ver Tabla 10 y 11).

Tabla 11. Programas en vías de acreditación

Estado	Programa
Visita de pares	Biología, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Agrícola
Pendiente por visita de pares	Matemáticas, Ingeniería Mecánica, Psicología e Ingeniería Eléctrica (Reacreditación)
Inscritos y por entregar informe	Sociología y Trabajo Social
Iniciando el proceso	Recreación, Filosofía, Licenciatura en Historia, Licenciatura en Literatura

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica

Fecha: Diciembre 31 de 2003

Comunidad universitaria

Docentes

La Universidad del Valle cuenta, actualmente, con 651 profesores de tiempo completo y 106 de tiempo parcial, para un total de 757 profesores nombrados, de los cuales 159 tienen título de Doctorado y 303 de Maestría (ver Figura 4).

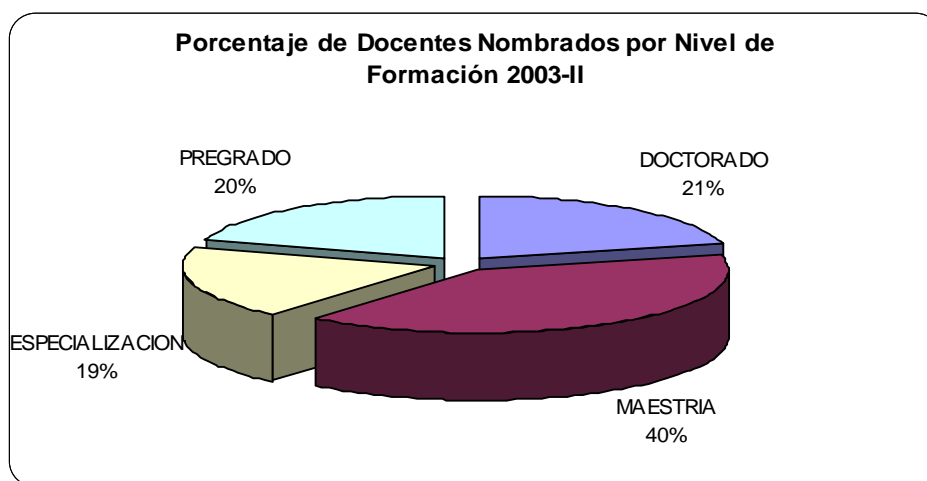


Figura 4. Porcentaje de docentes nombrados por nivel de formación

Fuente: Recursos Humanos

Fecha: Noviembre 2003

Adicionalmente y como una muestra clara de recuperación académica, se ha adelantado un proceso de convocatoria de nuevos docentes a través del cual se han vinculado, desde el 2001 hasta el 2003, 84 profesores a diferentes facultades. Con ello se busca asumir actividades de docencia e investigación que son atendidas por profesores ocasionales y contribuir al relevo generacional de los docentes, apoyar áreas estratégicas de las facultades que han sufrido disminución importante de docentes como consecuencia de las jubilaciones masivas ocurridas en el período 1996-1998 y reforzar la formación de pre y postgrado (ver tabla 12).

Tabla 12. Cupos asignados y profesores nombrados por convocatoria en cada dependencia

Dependencia	Convocatoria 2001		Convocatoria 2002		Complemento 2003		Total	
	Cupos	Nombrados	Cupos	Nombrados	Cupos	Nombrados	Nombrados	Desiertos
Salud	14.0	13.0	5.5	3.0	2.5	2.5	18.5	3.5
Humanidades	7.5	6.5	7.0	7.0	3.0	3.0	16.5	1.0
Artes	5.0	4.0	2.5	2.5	1.0	1.0	7.5	1.0
Administración	4.0	0.0	5.0	3.0	3.0	3.0	6.0	6.0
Ingeniería	10.0	7.0	6.0	4.0	3.0	3.0	14.0	5.0
Ciencias	7.0	6.0	4.0	3.0	2.0	1.0	10.0	3.0
IEP	4.0	3.0	2.0	2.0	1.0	1.0	6.0	1.0
Socioeconomía	4.0	2.0	2.0	2.0	0.0	0.0	4.0	2.0
Psicología	0.0	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0	2.0	6.0
Total convocatorias	55.5	41.5	36.0	14.5	15.5	14.5	84.5	22.5

Fuente: Vicerrectoría Académica

Fecha: Diciembre 2003

La Universidad del Valle se encuentra en el proceso de establecer el número de docentes nombrados que requiere como resultado de procesos de aumento en la productividad académica, aumento de la cobertura, incremento del número de estudiantes por curso y racionalización de la oferta académica. Como resultado preliminar de este proceso, se expidió la Resolución 022 de 2001 que reglamenta la asignación académica; un instrumento eficaz de planeación, seguimiento, autorregulación y desarrollo del trabajo del profesorado, que permite mantener y mejorar la tradición de excelencia de la Universidad y la calidad del proyecto académico como universidad moderna de investigación. La Resolución establece las bases para la asignación de las actividades académicas de investigación y extensión de la planta docente de la Universidad, buscando mayor equidad en la distribución de la asignación académica de todos los profesores. Así mismo, se actualizó el sistema de Credenciales, estableciendo nuevas normas para la asignación de puntajes y el ascenso de profesores.

Otro paso adelante en este sentido, lo constituye la reciente aprobación por el Consejo Superior de una convocatoria para la incorporación de 180 docentes entre los años 2004 y 2005. De esta forma la institución busca atender un porcentaje importante de los cupos de los profesores jubilados o retirados, anticipar futuras jubilaciones y conservar los desarrollos en áreas estratégicas por su impacto en la docencia, investigación y extensión. Así mismo, se encuentra en discusión en el Consejo Superior la aprobación de la figura de Profesor Especial, que permitiría que los docentes próximos a jubilarse puedan trabajar con la institución hasta 20 horas semanales en determinadas condiciones, situación que favorecerá el relevo generacional y facilitará el trabajo conjunto con los nuevos docentes.

Relevo generacional de docentes

La Universidad del Valle cuenta con 700 docentes de Tiempo Completo Equivalente – TCE¹- (Corte a Nov 2003), de los cuales el 8% tenían posibilidad de jubilarse. Este porcentaje se aumenta a 23% en el Instituto de Educación y Pedagogía al 14% en la Facultad de Ciencias y al 10% en la Facultad de Salud (ver tabla 13).

Tabla 13. Porcentaje de jubilación de docentes en Facultades e Institutos

Facultad	2003	2007
Administración	3%	13%
Artes Integradas	7%	27%
Ciencias	14%	35%
Socioeconomía	9%	36%
Humanidades	5%	20%
Ingeniería	4%	19%
IEP	9%	38%
Instituto de Psicología	32%	42%
Salud	10%	27%
Total	8%	26%

Fuente: Oficina de Planeación.

Fecha: Noviembre de 2003.

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

Estudiantes

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

¹ Reducción aritmética de la totalidad de los tiempos completos y parciales de los docentes de planta y ocasionales y de las horas cátedra contratadas por la universidad, a un número con el cual se quiere expresar que, según esa vinculación y contratación, es como si la universidad tuviera ese número de docentes de tiempo completo. Es una equivalencia necesaria, pues es muy diferente la intensidad horaria de cada una de esas modalidades de vinculación y contratación. Fuente: Consenso de la Subcomisión Técnica del SUE para la construcción de indicadores de Gestión para Universidades. Dic 2002.

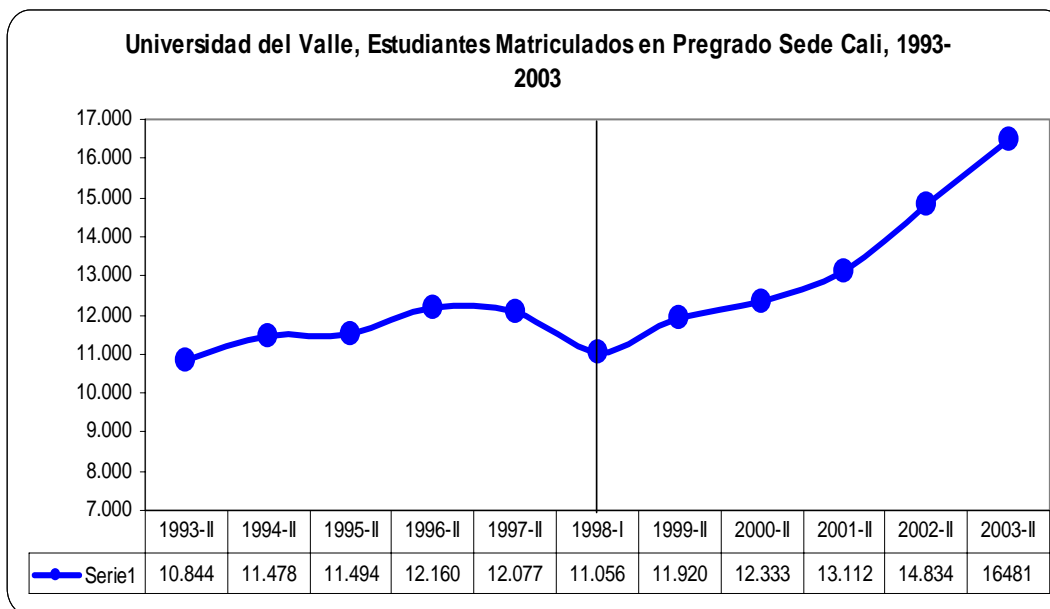


Figura 5. Estudiantes matriculados en pregrado

Fuente: Registro Académico

Fecha: Diciembre de 2003

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

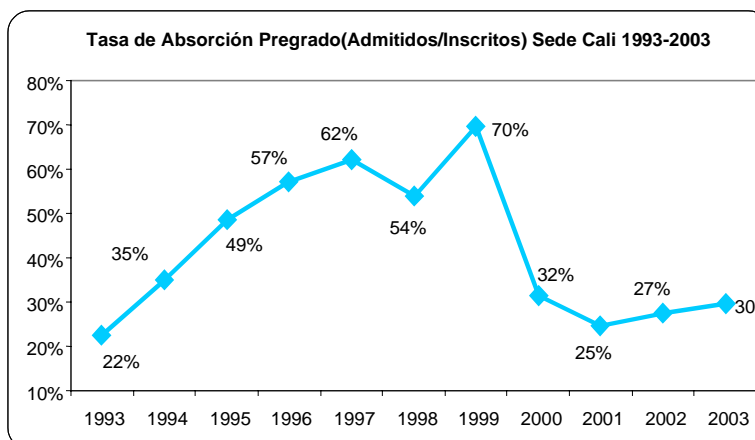


Figura 6. Tasa de absorción del pregrado, sede Cali

Fuente: Registro Académico

Fecha: Diciembre 2003

La universidad se caracteriza por ofrecer, en sus distintas sedes, diferentes modalidades y niveles de formación. De esta manera, es claro que la mayor participación de la población matriculada en la Universidad se encuentra en el nivel de formación profesional, con menores tasas de participación en el nivel de postgrado.

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

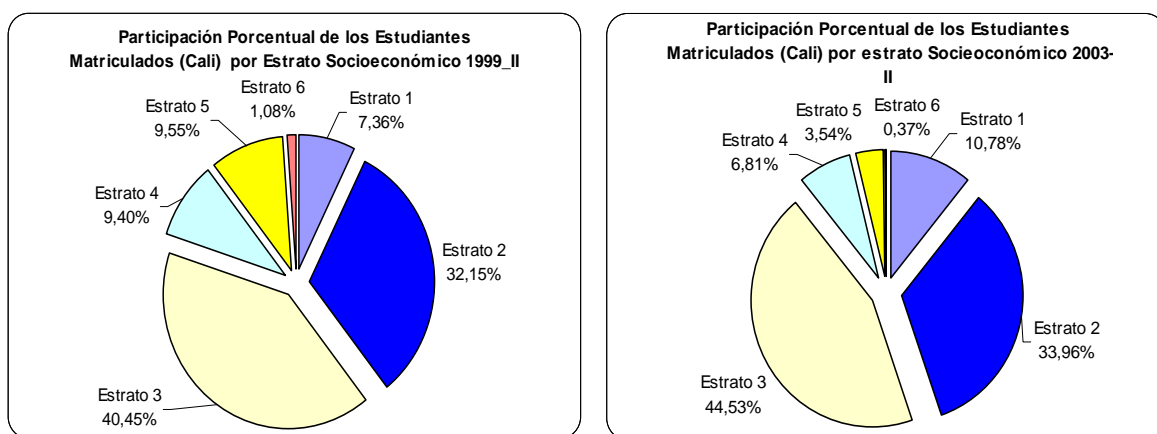


Figura 7. Participación de estudiantes por estrato socioeconómico

Fuente: Registro Académico
 Fecha: Diciembre 2003

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

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

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

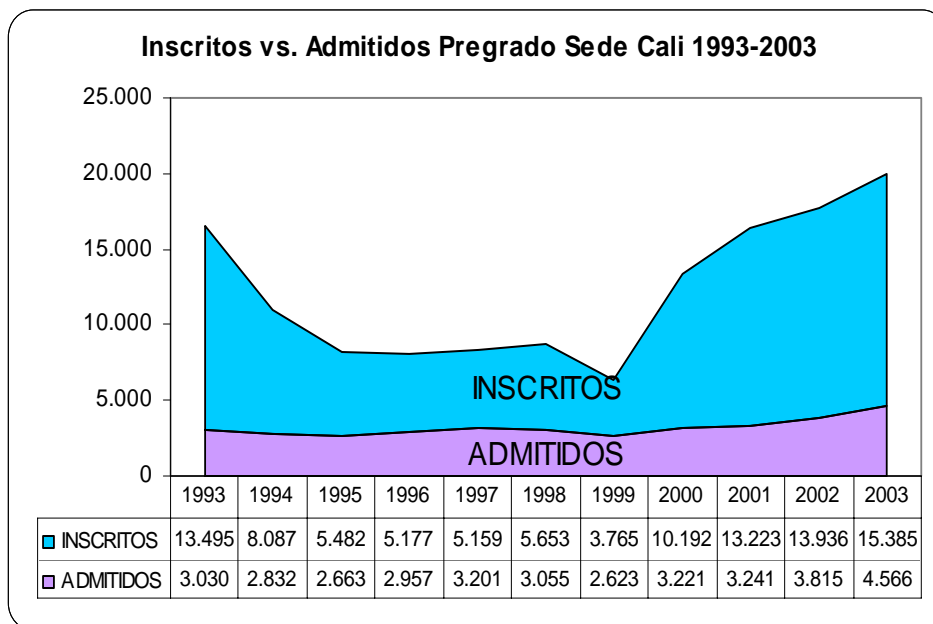


Figura 8. Relación de personas inscritas versus estudiantes admitidos

Fuente: Registro Académico.

Fecha: Agosto de 2003.

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

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

De otra parte, dado que la formación universitaria se basa en gran medida en el discurso escrito y que unos estudiantes llegan con mejor dominio de éste que otros – al punto de ser determinante en sus posibilidades de graduarse – se hace indispensable reconocer que allí se plantea un problema grave de equidad por resolver. Obviamente el problema es complejo, comprenderlo e intervenirlo es preocupación y campo de intentos de muchas instancias y niveles del sector educativo y cultural, cada uno con un espacio particular de acción. En esta perspectiva, un comienzo de solución bien podría ser un trabajo previo con los estudiantes al inicio de sus carreras.

Empleados

La comunidad universitaria está compuesta no solo por estudiantes y profesores, que determinan básicamente el quehacer de la universidad como institución educativa;

también esta compuesta por empleados y trabajadores que permiten que el cumplimiento de esta labor sea realizada.

Entre 1993 y 2000, se presentó una disminución del número de trabajadores oficiales y un aumento en el número de empleados contratistas. En los últimos tres años, gracias a los procesos de reestructuración que la Universidad ha puesto en marcha se ha logrado aumentar el número de trabajadores oficiales y disminuir el número de empleados con vinculación temporal.

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

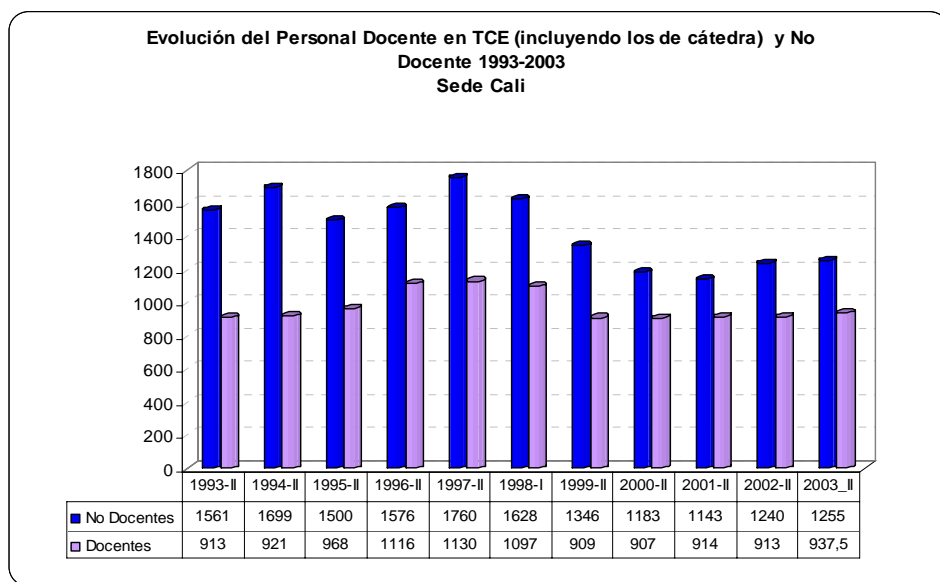


Figura 9. Evolución del personal docente y no docente

Fuente: División de Recursos Humanos

Fecha: Junio 2003

Sistema de bibliotecas

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

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

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

De otro lado, la puesta en marcha de un ambicioso proyecto de autoevaluación, mejoramiento, actualización y modernización le ha permitido a la Universidad introducir mejoras en la infraestructura tecnológica, diversificar fondos y abrir nuevas áreas y servicios especializados en el sistema de bibliotecas. Un renovado programa de adquisiciones ha fortalecido de manera significativa las colecciones, sumando cerca de 42.536 materiales bibliográficos por compra entre 1999 y 2003, y 35.360 por donación durante el mismo período. Además, se ha ampliado de manera relevante la colección de videos, discos compactos, DVD´s, Cd Rom´s, mapas y diapositivas. Todo lo cual fortalece la capacidad institucional instalada en multimedia.

Extensión y educación continua

Como parte de la discusión sobre reestructuración de la Vicerrectoría Académica generada por el proyecto Universidad Siglo XXI, a finales del año 2003 se puso en marcha en marcha la Dirección de Extensión y Educación Continua. Esta instancia tiene a cargo la formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico administrativo y se encarga de la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con programas para egresados, educación continua (cursos y diplomados) y planes de capacitación institucional, complementando la relación orgánica de la Universidad del Valle con los egresados.

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

- Preparación de un informe del estado actual de la Extensión Universitaria en aquellas universidades colombianas tanto públicas como privadas que tienen un alto reconocimiento en actividades de extensión.
- Desarrollo de una propuesta de trabajo conjunta con la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, para llevar a cabo diversos proyectos

institucionales entre los que se incluye el de ampliación de la cobertura de los programas de educación continuada, tanto en el departamento del Valle del Cauca como en otras zonas del país.

- Definición de los objetivos estratégicos que tiene la Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, tales como:
 - Fortalecer la Extensión Universitaria como un proyecto académico integrado tanto a la docencia como a la investigación.
 - Promover la Socialización del conocimiento generado en la Universidad a través de las actividades de Extensión: Congresos, simposios, seminarios, talleres, diplomados, consultoría, asesoría, interventorías, etc.
 - Fortalecer la integración de la Universidad al sector productivo y buscar una mayor cooperación interinstitucional con los diferentes actores sociales.
 - Integrar al sistema universitario a los egresados de la Universidad del Valle con el fin de facilitarles mayores beneficios en su calidad de egresados y a través de ellos fortalecer las relaciones de la universidad con el medio.
 - Generar mayores relaciones de la Universidad del Valle con organismos e instituciones del sector público con el fin de tener mayor incidencia en las políticas de generación de conocimiento y educación.
 - Promover las prácticas y pasantías estudiantiles con el fin de apoyar a nuestros estudiantes en el proceso de inserción laboral y prestar un servicio social a las organizaciones públicas y privadas.
- Presentación de la propuesta técnica y económica para suscribir convenio interadministrativo de gerencia de proyecto del proceso de elegibilidad de proyectos de vivienda de interés social (VIS), para el Programa Nacional de Subsidio Familiar de vivienda, FINDETER.
- Presentación de una propuesta de asesoría para la implementación del sistema de protección social, mediante Convenio suscrito entre la Universidad del Valle y el Ministerio de Protección Social.

La gestión administrativa y financiera

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

La Universidad del Valle, como toda organización, cuenta con recursos limitados para cumplir su misión. El monto de los recursos y la forma como estos son administrados y gestionados son decisivos para cumplir con la misión que la sociedad le ha encargado al Alma Máter. La escasez de recursos originada bien como consecuencia de las políticas públicas de financiación de la Universidad ó de la gestión interna, comprometen la sostenibilidad de la institución como centro de alta cultura e impide su modernización.

Modernización institucional

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

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

1. Reglamentación Institucional
 - Normatividad y regulación dentro de una cultura de mejoramiento continuo, calidad y control.
 - Actualización de normas.
 - Unificación de calendarios.
 - Planeación y seguimiento de procesos académicos (programación y asignación académica)
2. Mejoramiento de Procesos y Calidad Total
 - Planificación Institucional y Administración de Proyectos
 - Planificación académica, investigación, presupuestal y física
 - Sistema de Información Institucional
 - Sistema de gestión documental
 - Sistema de gestión administrativa (Financiero, Compras y Recursos Humanos)
 - Sistema de gestión de la calidad: mejoramiento continuo, calidad y control (rendición de cuentas)
3. Reestructuración:
 - Homogenización de las denominaciones:
 - Oficinas de Rectoría
 - Direcciones Académicas / Direcciones administrativas
 - Secciones – Áreas – Grupos de trabajo
 - Facultad, Institutos Académicos y Escuela (Departamento) tipo
 - Relación de Cargos versus Funciones, perfiles, capacitación, entrenamiento.
 - Simplificación de la estructura (niveles y departamentalización).

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

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

Indicadores de gestión

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

La Universidad del Valle, como miembro de la Subcomisión Técnica del SUE, coordinó el proceso para la adopción del sistema de indicadores, (julio – octubre, 2003). Este sistema ha sido sometido a ajustes y simplificaciones tomando en consideración, principalmente, la coherencia del sistema, la confiabilidad de los datos, y, como referente, la propuesta del Ministerio de Educación Nacional.

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

Para la Universidad del Valle, los indicadores son instrumentos de evaluación de políticas, objetivos y metas institucionales y se constituyen en instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento institucional y sectorial en su conjunto. Es por esto por lo que, dentro del Proyecto “Soporte para el mejoramiento de los procesos académicos ICFES-Univalle, Bolsa concursable del ICFES”, se están incorporando los indicadores de gestión del SUE al sistema de información institucional, de modo que puedan ser consultados e implementados por los interesados. Adicionalmente, la Universidad del Valle ha brindado un importante apoyo técnico a la construcción de un modelo que pueda ser usado al nivel nacional como herramienta y referente de política sectorial.

Control Interno

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

En relación con el control interno, vale la pena subrayar que uno de sus retos fundamentales es el arraigo de mecanismos de medición y evaluación del desempeño de los funcionarios y de las agencias y organizaciones que proveen bienes y servicios dentro de la universidad. Uno de los aspectos que se le han criticado al modelo prevaleciente en la legislación colombiana es su alta dependencia de los decisores ejecutivos y, por tanto, su carencia de autonomía. Asumir este modelo de autoevaluación implica la elaboración de mapas de riesgos. Estos se refieren al manejo de la incertidumbre en los desempeños misionales de tipo académico e investigativo. Incertidumbres en el terreno de los medios (financieros, logísticos, de recursos humanos, etc.); y en temas ortodoxos dentro de los riesgos como son las amenazas de

catástrofes, movimientos telúricos, averías o deterioros de la infraestructura de la universidad, etc. Este es un aspecto que la actual dirección de Control Interno ha recabado para que la dirección de la universidad, la Oficina de Planeación y las dependencias elaboran los distintos mapas de riesgos que es menester que la Universidad construya y utilice como guías de un reto neurálgico se deriva del trabajo administrativo y académico de tipo preventivo.

Sistema de información institucional

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

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

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

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

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

revisión de carpeta, horarios de clases y demás aspectos de los programas académicos.

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

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

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

La gestión del recurso físico

Históricamente, es significativo registrar el hecho de que existe un Plan de Desarrollo Físico consignado en un documento de 1969 con motivo de la Planificación de la Ciudad Universitaria del Valle en su Sede principal de Meléndez. El Proyecto Urbano-Arquitectónico nunca se terminó quedando lo que hoy constituye la planta física de esta sede, con alrededor de 154.000 m² construidos. Actualmente la Estructura Física de la Universidad si bien es una fortaleza se encuentra en una situación difícil después de más de treinta años de uso.

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

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

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

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

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

Sistema Integrado de Transporte Masivo; el Parque Tecnológico y la posible construcción del Estadio Universitario de Atletismo, los cuales estarían inscritos y regulados por el Plan Maestro general.

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

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

Sistema de Regionalización: En este caso es fundamental que la Universidad asuma la propiedad de los lotes e inmuebles de manera que las intervenciones en ellos se vean justificadas. En Palmira se legalizó la donación por parte del Ingenio Manuelita de importantes terrenos en el sector de Zamorano para la construcción de la nueva sede, hecho que dará un importante impulso al desarrollo urbano y educativo de la localidad.

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

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

Situación financiera

El financiamiento se ha convertido, durante las últimas décadas en el principal problema de las universidades estatales, tanto en Colombia como en otros países, a raíz del costo que representa su funcionamiento en un momento en que los estados nacionales viven una crisis fiscal y los gobiernos buscan salidas por la vía del recorte de la participación estatal en la provisión de servicios a los ciudadanos para dejarlos en manos del mercado y de la sociedad. (Ver anexo sobre cifras de los estados financieros e inversión.)²

²El Vice-Rector Administrativo Francisco Parra (2003) hace un análisis de la situación financiera de la Universidad, intentando primero, describir el entorno económico previo a la crisis que la institución debió atravesar a partir del segundo semestre de 1998, identificando luego las

Políticas de asesoría, consultoría, la misma proyección de la oferta educativa en términos de cupos, políticas de extensión y, en términos más genéricos, las de proyección social son vistas usualmente como herramientas que podrían facilitar un margen de maniobra mayor de la universidad estatal pública para superar las deficiencias actuales en el financiamiento. A continuación, se hace referencia breve a las principales facetas que al respecto han sido asumidas por la Universidad del Valle recientemente, enmarcadas en el contexto nacional.

Renegociación de la deuda pública de la Universidad

La Universidad del Valle suscribió, en condiciones favorables para las partes, un Otrosí al Acuerdo General de Pago de su deuda con instituciones financieras y al Convenio de Desempeño que implica un saneamiento de sus pasivos, firmado en junio de 2001 y retroactivo a enero de 2000, fecha en la cual se debía a los bancos y corporaciones la suma de \$74.074 millones de pesos. El acuerdo permitió amortizar parte de la deuda entregando bienes inmuebles por valor de \$6.908 millones de pesos. En diciembre de 2002, el monto total de la deuda con las instituciones financieras era de \$61.595 millones. Con el nuevo acuerdo se logró aumentar el plazo de pago de 6 a 12 años, se obtuvo condonación de intereses por \$11.900 millones de pesos y rebaja en la tasas de interés, tanto de la deuda corriente como de la proveniente de recursos de la estampilla. Aunque la estampilla es un recurso de inversión que se encuentra comprometido en un 50%, esta situación debe mejorar progresivamente hacia al final de la década. Así, la Universidad recuperará su plena gobernabilidad sobre este vital recurso a partir del año 2010.

Fondo de pensiones

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

Desde enero de 2001, los pagos de pensiones se están haciendo con cargo al Fondo Pensional, primero en una universidad pública, lo cual libera a la Universidad del pago previo de la totalidad de las pensiones que tan penosa carga financiera creó en el pasado. La configuración del Fondo de Pensiones ha sido uno de los factores claves y

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

uno de los éxitos indudables de la Dirección Universitaria en sus distintos niveles a lo largo de los últimos años.

La inversión

Los recursos para inversión provenientes de la estampilla se encuentran limitados por el acuerdo bancario que requiere el pago de la deuda. Los niveles de inversión se han normalizado después de la crisis de 1998-1999 y hacia delante se espera optimizar la capacidad institucional para conseguir recursos de inversión adicionales por medio de la implementación del Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad del Valle.

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

Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle

Durante el año 2001, la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle logró sanear sus finanzas y estructurar un campo de acción en la promoción y ejecución de proyectos de apoyo a diplomados, seminarios y ampliación de la jornada de estudio en la Universidad. La Fundación ha concurrido, con la Universidad, en el proceso de saneamiento y recuperación de los medios de comunicación: UV-TV, Univalle Estéreo y el Canal Universitario. Aunque se disponía de la frecuencia desde hace años, sólo en el 2001 comenzó a operar como un canal de televisión local, de perspectiva cultural y educativa, sin ánimo de lucro. Su misión es prestar un servicio social de encuentro entre los caleños, con una perspectiva universitaria. Sus objetivos son educar y entretener a través de la programación, generar la participación de la ciudadanía y ser espejo de la ciudad. Cuenta con apoyo del personal técnico de la Programadora UV.TV y la participación de los estudiantes de la Escuela de Comunicación Social.

Relaciones laborales

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

El Decreto 2410 se expidió para solucionar inequidades generadas por el Decreto 1919. Fue una gestión de casi un año para lograr que se expidiera un decreto exclusivo par a los empleados públicos no docentes de la universidad del Valle, cuya prudencia y

paciencia para esperar ese resultado contribuyó de modo importante a la normalidad institucional.

Bienestar Universitario

Uno de los capitales más valiosos de la Universidad ha sido la configuración de un complejo sistema de Bienestar Universitario que cubre a profesores, trabajadores, empleados, estudiantes, y jubilados. La Ciudad Universitaria ofrece condiciones aceptables para el desarrollo del deporte formativo y recreativo. No sucede lo mismo en la sede de San Fernando y son escasos aún los desarrollos en este terreno en el Sistema de Regionalización. Sin embargo, aún en el caso de la Ciudad Universitaria se ha presentado un creciente deterioro en instalaciones deportivas que requieren mantenimiento y renovación. La Universidad favorece también, una política de actividad cultural que actúe como un mecanismo de integración y proyección social. Esto supone que la Universidad cuente con un mejor diseño institucional para sumar voluntades de Facultades y estamentos en la discusión de un Plan para determinar una política cultural y de medios que ha de reflejarse en el nivel correspondiente de la formulación del presente documento tanto en estrategias como en acciones. Para los estudiantes existen políticas de vieja data en materia de subsidios, contraprestaciones económicas, vinculación de los estudiantes a monitorías de diverso tipo, que en conjunto, representan una cuantiosa inversión de recursos públicos, favoreciendo de esta manera la equidad.

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

Dirección de Servicios de Salud

Esta conformada por las secciones de odontología, psicología y servicio médico como tal. El servicio de salud, por medio de la ley 647 de 2001, es reconocido como Entidad Autónoma para la prestación de los Servicios de Salud. Dentro de la población afiliada, el mayor porcentaje de atención lo reciben los estudiantes (ver Figura 10).

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

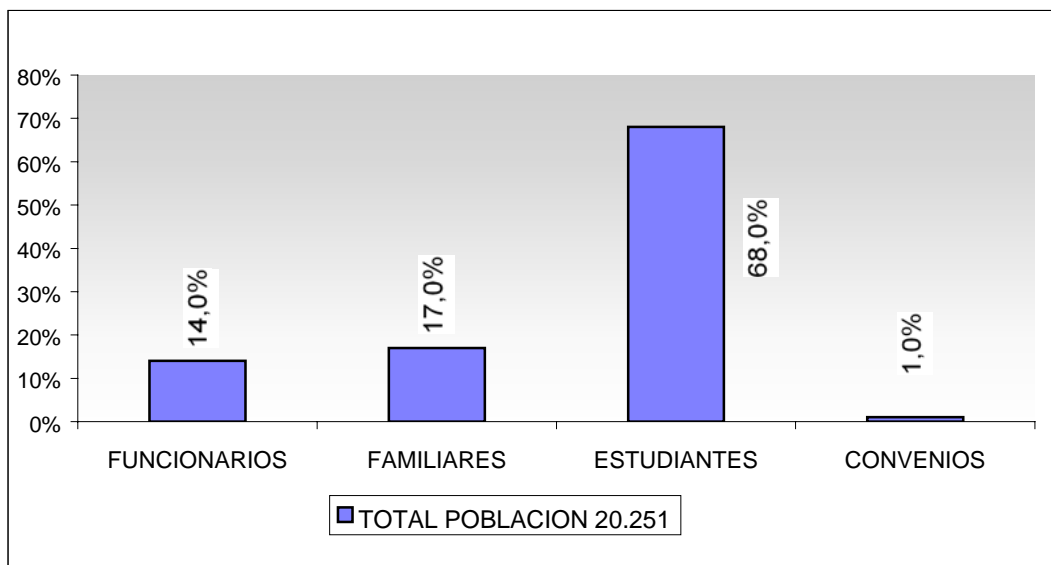


Figura 10. Población total de usuarios

Fuente: Vicerrectoría de Bienestar Universitario
 Fecha: Diciembre 2003

Sin embargo, cabe recordar que la cobertura del servicio médico es limitada por la propia Ley 100 dado que este sistema particular está impedido para recibir nuevas afiliaciones y, en la medida en que el grueso de sus usuarios corresponda a personal jubilado, la estabilidad financiera de dicho servicio se verá amenazada. Al igual que ocurrirá en tanto el gobierno nacional establezca o le ponga ajustes, tanto en la Ley 100 como en sus decretos reglamentarios, con el fin de estandarizar la afiliación de los empleados públicos a empresas prestadoras de servicios del tipo tradicional y con predominio de lógicas financieras.

Sección de Salud Ocupacional

Implementa acciones necesarias para prevenir y controlar los efectos en la salud, derivados de la exposición a factores de riesgos ocupacionales presentes en las diversas labores inherentes al cumplimiento de la misión universitaria. Contribuye al bienestar de la comunidad universitaria en el ambiente laboral, mediante la implementación de políticas de Salud Ocupacional que fomenten el cambio de situaciones, condiciones y actitudes para una eficiente y eficaz prevención de riesgos laborales. Sus principales logros han sido la actualización completa de los panoramas de Factores de Riesgo en Meléndez y San Fernando, la realización de exámenes de ingreso y egreso de funcionarios, los exámenes de control a pensionados por enfermedad general o profesional, el programa educativo de promoción y prevención de la salud ocupacional que ha disminuido la accidentalidad en un 50%, el control del factor de riesgo químico y la implementación del plan de emergencias, entre otros.

Sección de Desarrollo Humano

Tiene como propósito mejorar los niveles de acción, organización y participación de los programas de Bienestar Universitario. Dentro de sus logros podemos destacar la centralización de los programas del área socioeconómica, el incremento en la atención directa a estudiantes que requieren orientación con respecto al Bienestar Universitario,

el incremento de estudiantes beneficiados con el programa de Padrinazgo Universitario y el apoyo a los estudiantes para asegurar su participación en diversos eventos.

Sección Cultura, Recreación y Deporte

Tiene como misión el fomento de programas y actividades, deportivas, lúdicoexpresivas y culturales como aportes para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria, en general, enmarcados dentro de concepciones de desarrollo humano, formación integral y apoyo al proyecto educativo institucional. Los principales logros han sido la elaboración del proyecto Sistema Universitario de Cultura, las presentaciones del grupo de danzas folclóricas Carmen López, juegos populares para jubilados y pre jubilados, festivales recreativos de juegos populares, participación en juegos zonales universitarios, juegos nacionales universitarios, torneos de distinta índole y programas de acondicionamiento físico para funcionarios.

Sección de Restaurante

Tiene como objetivo prestar un servicio de alimentación balanceada y suficiente, buscando la satisfacción de las necesidades nutricionales de la comunidad universitaria, para un buen vivir. Dentro de los logros presenta la disminución de costos de combustible y mejora de la seguridad como resultado del cambio de gas propano por gas natural y el mejoramiento en las medidas de Bioseguridad y Manipulación de Alimentos por parte del personal de planta. Anualmente, el restaurante atiende un total de 622.983 almuerzos. Una encuesta realizada en el primer semestre de 2003, mostró que el grado de satisfacción de la comunidad universitaria con la sección de restaurante fue mayor al 80%.

Sistema de Regionalización

El proceso de regionalización que se adelanta desde hace dieciséis años, logró durante el último cuatrienio la legalización ante el ICFES de la totalidad de la oferta académica de la Universidad en las nueve sedes regionales: Palmira, Buga, Cartago, Buenaventura, Zarzal, Tulúa, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao (ver Figura 11). Se espera que las cinco primeras se conviertan en Seccionales en el inmediato futuro, ajustándose a la legislación actual, mediante trámite que debe adelantarse ante el ICFES. Dicha transformación representa un ambicioso programa de la Universidad implicando aumento significativo de la oferta académica y la consolidación de la presencia de la universidad pública, con todas sus características, en el Valle del Cauca.



Figura 11. Mapa del Sistema de Regionalización

Fuente: Dirección de Regionalización

Fecha: Diciembre 2003

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

Estudiantes

La Universidad ha logrado ampliar la cobertura y hacer presencia de mayor impacto en todo el Departamento del Valle: la matrícula pasó de 750 estudiantes en 1988 a 6799 en el segundo semestre del 2003. De las sedes regionales se han graduado 5548 entre profesionales y tecnólogos (ver Figura 12).

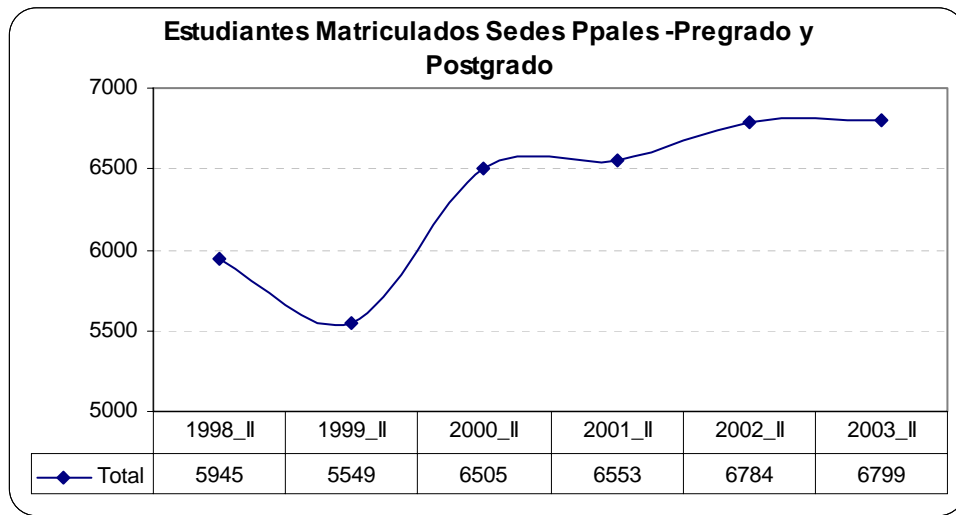


Figura 12. Estudiantes del Sistema de Regionalización
 Fuente: Registro Académico
 Fecha: Diciembre 2003

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

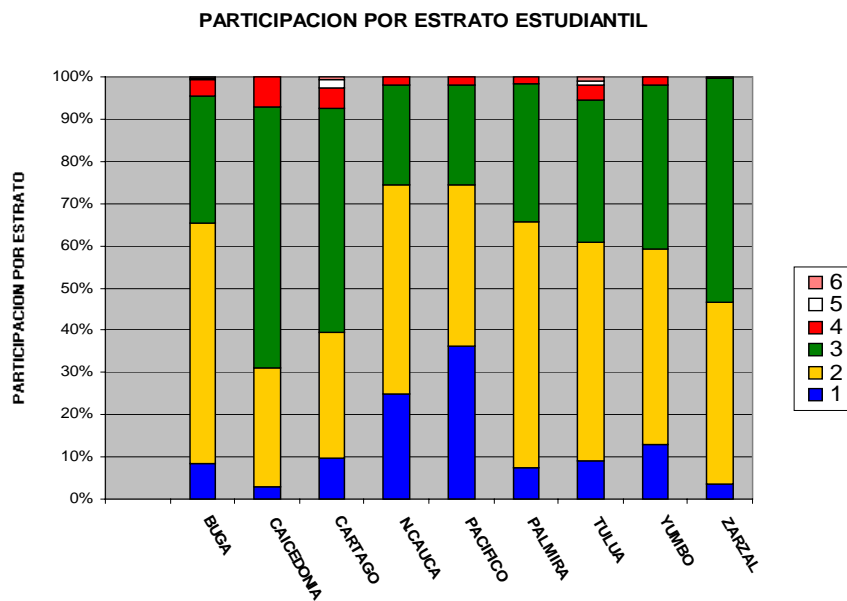


Figura 13: Participación estudiantil por estrato
 Fuente: Dirección de Regionalización
 Fecha: Diciembre 2003

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

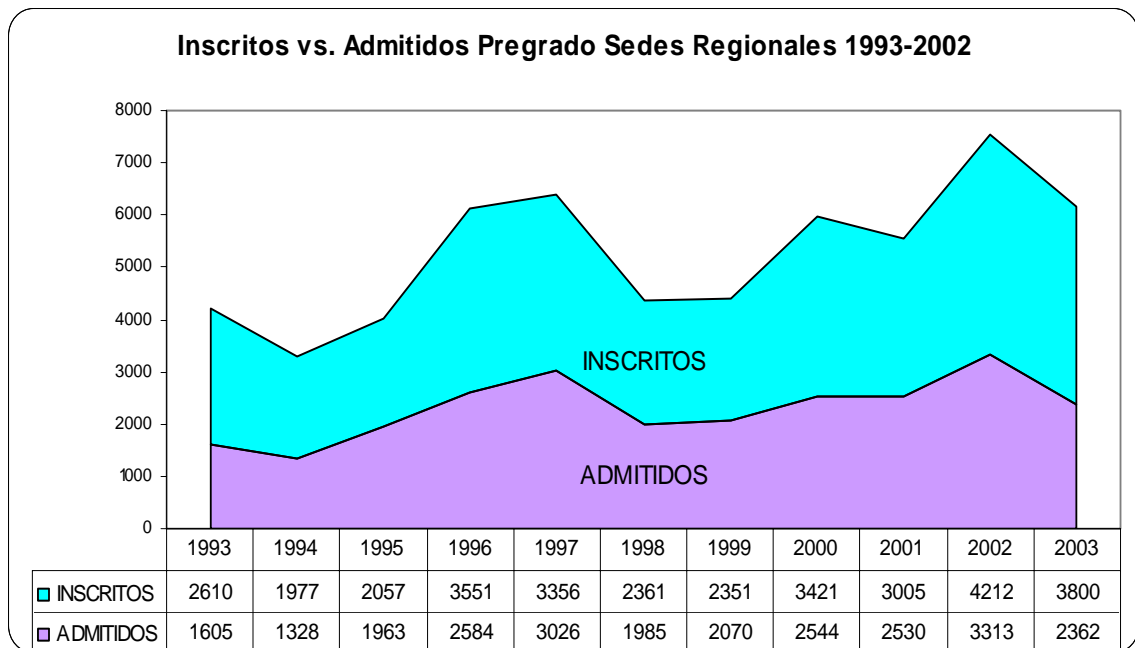


Figura 14. Relación de personas inscritas versus estudiantes admitidos

Fuente: Registro Académico

Fecha: Diciembre 2003

El sistema de Regionalización ofrecerá, en el segundo semestre de 2004, una nueva oferta académica en las sedes del pacífico, Buga, Palmira y Zarzal:

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

Docentes

La planta docente del Sistema de Regionalización por cada una de las Sedes, se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Número y formación de docentes del Sistema de Regionalización

SEDE	2002			2003			Nivel de formación en TCE			
	T.C.	T.P.	H.C.	T.C.	T.P.	H.C.	Pregrado	Esp.	Ma.	PhD
BUGA	6	0	183	8	0	208	7	3	3	0
CAICEDONIA	0	3	48	0	3	42	2	1	0	0
CARTAGO							6	3	0	0
N. CAUCA	0	0	79	0	0	71	4	1	0	0
PACIFICO	0	0	151	0	0	147	6	6	0	0
PALMIRA	2	0	128	2	0	146	8	3	1	0
TULUA	4	2	64	8	2	57	5	3	0	0
YUMBO	0	1	53	3	4	48	3	0	0	0
ZARZAL	0	0	104	0	0	116	1	2	1	0
Total	12	6	810	21	9	835	42	22	5	0

Fuente: Dirección de Regionalización

Fecha: Marzo de 2004

Situación financiera

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

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

La construcción de la autonomía financiera del Sistema pasa por varias etapas:

- El logro de la eficiencia, a través de la racionalización de los gastos, la cooperación, la complementariedad, la disminución de la presencialidad, las cátedras compartidas entre los programas y un uso más intenso de los nuevos recursos tecnológicos.
- La determinación de una política de matrículas que, sin atentar contra el carácter de universidad pública alternativa para los estudiantes de bajos recursos económicos, garantice el funcionamiento de las sedes regionales y permita el desarrollo paulatino en inversiones e infraestructura.
- La búsqueda de nuevas alternativas de financiación con el sector productivo, los gobiernos locales, el departamento y la nación, la cooperación técnica internacional y las organizaciones no gubernamentales.
- El ofrecimiento de una oferta amplia de programas de extensión y postgrados que, además de corresponder a las políticas educativas del Sistema de Regionalización, se vislumbren como una fuente segura y generosa de recursos.

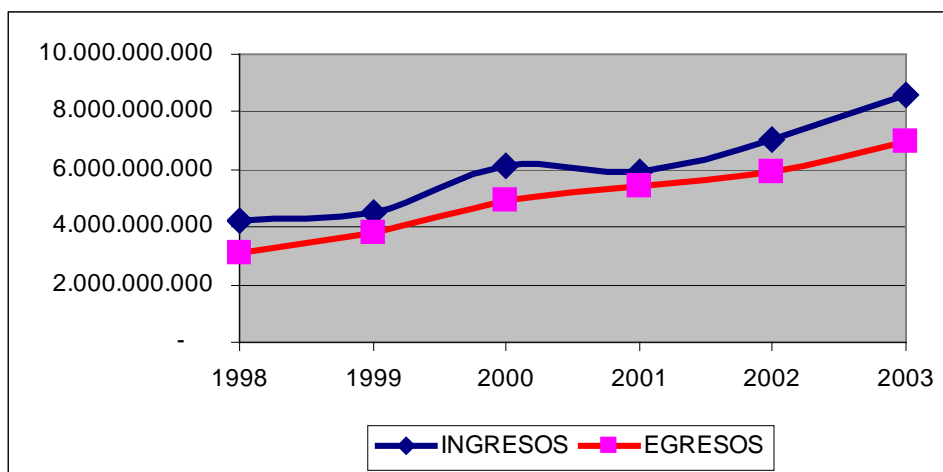


Figura 15. Cifras financieras del Sistema de Regionalización

Fuente: Dirección de Regionalización

Fecha: Diciembre 2003

La gestión del Sistema de Regionalización tiene un compromiso decidido con la calidad de su docencia, de su investigación y del servicio al país, a la región y, sobre todo, a las comunidades locales. La calidad se obtiene cuando la universidad misma define una misión compartida por todos sus estamentos, administra efectivamente sus recursos, logra que sus docentes sean tutores y líderes que desarrollen su potencial y el de sus estudiantes; incorpora a éstos desde muy temprano en actividades investigativas en equipo y elabora, a partir de su riqueza interna, propuestas de solución a los problemas y necesidades del entorno que, incluso se adelanten a la coyuntura inmediata.

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

El asunto crítico en el futuro del Sistema de Regionalización y de la Universidad del Valle como Universidad Regional, está ligado a la creación de las Seccionales. En la pasada administración se dieron pasos importantes en este sentido. El Acuerdo 018 de 2001 recomendó el establecimiento de una estructura de transición, con base en el cual la Universidad definió una planta de cargos básica de 18 cargos pagados con recursos del Fondo Común para apoyar al Sistema. Complementariamente, el Sistema de Regionalización está incluido en los procesos de modernización académica y administrativa. Ejemplo de ello es el establecimiento de un Acuerdo único para profesores que no son de carrera (contratistas, visitantes y ad-honorem, Acuerdo 024 de 2003) y la asignación de cupos de Asistentes de Docencia para un caso piloto con el Programa de Ingeniería de Sistemas en la Sede de Tuluá.

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

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización.

Fortalezas

- Amplia trayectoria de prestigio y un importante posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- La capacidad de investigación.
- La amplitud y diversidad disciplinaria de su oferta académica.
- El potencial de integrar servicios multisectoriales a partir de su diversidad disciplinaria y cultural.
- El reconocido impacto social en la región.
- La infraestructura física y de algunos laboratorios especializados.

Restricciones

- El Régimen salarial y prestacional de los profesores universitarios estatales.
- Estructura financiera vulnerable.
- Aislamiento frente al entorno y deterioro de imagen
- Pérdida de espacio en la sociedad frente a la universidad privada.
- Falta de gobernabilidad, dispersión, atomización, desconocimiento de la autoridad y las normas.
- Necesidad de dar una mayor importancia a la calidad en la gestión.
- Cultura organizacional atomizada, ineficiente y falta de compromiso
- Formación profesional poco integral
- Disminución de la diferencia de desempeño en los postgrados entre las universidades privadas y la Universidad del Valle.
- Necesidad de modernización en metodologías y recursos para la enseñanza
- Fuerte disminución de la planta profesoral y expectativa de jubilación masiva en próximos años (2005)
- Deterioro de la planta física.

Oportunidades

- La región y el país necesitan una educación de calidad, equitativa e integral que conlleve la recuperación del tejido social, la creación de riqueza, la cooperación, la corresponsabilidad, el sentido social, y el tratamiento adecuado de los problemas y aprovechamiento de las oportunidades.
- El momento histórico del país es propicio para que la Universidad aporte sustantivamente a la construcción de una sociedad del conocimiento desde los productos institucionales (investigación, extensión), los procesos de aprendizaje e innovación social y cultural.
- Existen muchos procesos sociales en marcha en los cuales la Universidad puede ejercer liderazgo colectivo, hacer presencia institucional y contribuir a identificar el rumbo regional. En especial se espera de ella que contribuya a:

- Elaborar un proyecto cultural-regional orientado al conocimiento de la identidad vallecaucana y a la identificación de su potencial de desarrollo dentro de la sociedad global.
 - Apoyar a la administración pública en el diseño de políticas públicas regionales y sectoriales.
 - Hacer desarrollo tecnológico en sectores estratégicos y sectores emergentes (bioindustria, etc.), apoyar a las pequeñas y medianas empresas, al sector agroindustrial, al sector de servicios y comercio exterior.
 - Contribuir al desarrollo de mercados externos para algunas áreas de excelencia.
 - Prestar servicios específicos para apoyar el tejido de cadenas productivas para aumentar la competitividad regional.
- La política pública de ampliación de cobertura ofrece oportunidades para las universidades estatales que eventualmente podrían captar recursos suplementarios, dado que en la asignación de recursos por la vía de indicadores de desempeño, es uno de los aspectos que el Gobierno Nacional pretende privilegiar.
 - Otra faceta significativa de la Universidad del Valle es el fortalecimiento y ampliación de su oferta posgraduada, incluyendo los ciclos de especialización, maestría y doctorado.
 - La proyección social a través de la creación reciente de la dirección de extensión y educación continuada para ofrecer de manera coordinada y centralizada, en conjunción con las Facultades y grupos académicos, programas de educación informal, tales como Diplomados, Seminarios, cursos cortos, entrenamiento para ejecutivos, etc.

Amenazas

- La región Vallecaucana, Pacífico y del Suroccidente está produciendo alternativas débiles de crecimiento económico y desarrollo social. Esta situación de escasez de recursos conlleva:
 - Vulnerabilidad institucional por disminución de recursos para educación superior (dificultades en venta de servicios, menores posibilidades de crecimiento subregional).
 - Falta de compromisos a largo plazo por cambio continuo de reglas de juego (cambio de políticas, baja sostenibilidad de esfuerzos, politización, polarización).
- Una de las grandes amenazas que sufren las universidades públicas colombianas es la política estatal que tiende a privilegiar la oferta privada mientras congela o incluso disminuye los recursos presupuestales de las universidades.
- Desarrollo de políticas y normas que restringen el margen de maniobra financiero de la universidad pública o aumentan su responsabilidad académico-administrativa (Estatuto de contratación, inspección y vigilancia, exámenes de Estado, congelación de salarios, etc.).
- La falta de liderazgo regional, de confianza, coordinación y articulación aísla la Universidad y hace invisibles sus logros. En algunos círculos existe una actitud negativa, de desconfianza frente al quehacer de la Universidad. A su vez, existe una

falta de credibilidad de algunos estamentos universitarios hacia las instituciones y las empresas de la región.

- Los cambios de la demanda (aumento de las exigencias y estándares de calidad y pertinencia) y los cambios en el mercado ocupacional afectan la sintonía de la oferta académica de la universidad. Entre otros factores son importantes de atender:
 - El cambio en el modelo de crecimiento económico y empresarial que exige nuevas organizaciones, perfiles y demandas de ocupación, creación de empleo, desarrollo de Pymes, etc.
 - La cultura de efectividad que exige capacidad de respuesta global, eficacia, eficiencia y velocidad en el manejo del tiempo.
 - El surgimiento de esquemas como la educación dual, la universidad empresarial y la formación por competencias laborales.
- El aumento de la fortaleza competitiva de las universidades privadas. En la medida en que la Universidad del Valle no responde a las necesidades del desarrollo regional en la forma en que se le demanda, otras universidades ocupan este espacio.
- La percepción generalizada de que los productos de una universidad pública deben ser gratuitos o de bajo costo conduce a que los posibles usuarios consideren que ésta debe subsidiar la gestión de los proyectos y/o servicios que presta.

6. ESCENARIOS

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

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

1. *Descripción*: Es una caracterización breve de la situación de base de la Universidad según las dimensiones de excelencia, sostenibilidad, conectividad y autonomía y democracia interna.
2. *Indicadores de identificación del escenario*: Señala mediante qué variables observables objetivamente puede llegarse a reconocer que éste es el escenario que se está desarrollando.
3. *Actores*: Identifica los actores claves, su condición de ganadores o perdedores frente a la situación actual y el desempeño que realizan en el escenario. (externos: fuera de la Universidad e internos: dentro de la Universidad).
4. *Implicaciones de política y acción*: Luego de planteado el conjunto de escenarios se hará una reflexión acerca de:
 - Desafíos, describe aquellas situaciones que plantean brechas entre la acción actual y las alternativas visualizadas y generan fuertes interrogantes sobre el crecimiento y el desarrollo de la Universidad.
 - Respuestas por parte de la Universidad, En la cual se plantean respuestas de la entidad a los desafíos planteados por el entorno y la situación interna.

Alternativas de futuro

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

Escenario tendencial: Agregado en dispersión

1. Descripción

La narración de este escenario es especialmente importante por cuanto es el que actualmente se está desarrollando. Representa la continuación inercial de la situación actual. Da una idea de lo que pudiera ocurrir si se mantiene el patrón de comportamiento vigente, sin cambios significativos hacia el futuro.

Ante todo es necesario reconocer la trayectoria seguida en los últimos años. Las principales y más recientes acciones de la Universidad del Valle se han orientado a la promoción del mejoramiento continuo y a la calidad, a la reestructuración interna (procesos y tecnología), al arreglo financiero (acuerdo bancario, pensiones, estructura) y al ordenamiento de la inversión (agenda estratégica, compras corporativas y ahorros). Como resultados, se han logrado mejores condiciones de viabilidad financiera, se ha definido una política institucional de calidad y acreditación, una política y un proceso de reestructuración organizacional, un proceso de aumento de cobertura mediante nuevas modalidades (jornada ampliada, etc.) y la ampliación de cupos en los programas existentes, la consolidación de un proyecto de modernización tecnológica, la adecuación de la política de regionalización para la conversión de las sedes en seccionales y un ordenamiento progresivo de prioridades institucionales mediante la elaboración de un Proyecto Educativo, una Agenda de Acciones Estratégicas y unos lineamientos para el establecimiento de un Plan de Desarrollo al año 2014.

Dicho de otra manera, la Universidad del Valle en el período 1999-2003 ha logrado exitosamente, organizar la casa para dar respuesta a los principales problemas estructurales y organizacionales y atender a nuevos problemas y exigencias externas, principalmente de parte de Gobierno Nacional. Este conjunto de medidas académicas ha conllevado una reestructuración del sistema de investigación (nueva normativa, puesta en orden de los proyectos, conformación de grupos) y la organización de la docencia (reglamentación, respuesta a los procesos de acreditación), aunque la extensión y la proyección social se encuentran todavía fraccionada y se puede hacer mucho más en este campo. En el campo administrativo falta claridad institucional sobre las estrategias de crecimiento y sostenibilidad a seguir, y de otra parte el "arreglo de la casa" ha producido intensas reacciones legales y financieras, y conflictos que dificultan la gobernabilidad, afectan la estabilidad y amenazan la continuidad de las decisiones ya tomadas. Si se considerara una extrapolación razonada de esta situación, se encontraría lo siguiente:

Lo esencial de este escenario es que buena parte de la acción de la Universidad se produce en pequeñas unidades aisladas entre sí y con escasos vínculos con los órganos centrales de dirección de la universidad: las que podrían llamarse "núcleos de excelencia". Históricamente, en ellas se han definido las propias líneas de trabajo e investigación con relativa independencia de las prioridades de la institución o del entorno.

Cada grupo trabaja con su gente y no establece usualmente relaciones interdisciplinarias con personas de otras unidades académicas de la universidad. Sin embargo, la Universidad ha ganado un prestigio académico importante a través de la acción de esas unidades académicas, aunque el resto de la Universidad esté por debajo de la calidad de sus resultados. La universidad se constituye entonces en un archipiélago donde coexisten una gran cantidad de núcleos "normales" con una menor cantidad de núcleos de excelencia. La autonomía auto generada de los núcleos de excelencia justifica el nombre del escenario como agregado en dispersión.

Los asuntos neurálgicos en consecuencia radicarían en la capacidad institucional para retener y mejorar su capital humano y promover al mismo tiempo la diversidad

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

2. Indicadores de identificación del escenario tendencial

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

3. Actores (ver cuadro 11)³

4. Implicaciones de política y acción

En síntesis, el escenario tendencial ubicaría a la Universidad del Valle como una institución líder en algunos indicadores de investigación y eficiencia en el país, pero probablemente solo en un horizonte de mediano plazo, dado que enfrentan amenazas serias tales como el aumento de la edad de su profesores titulares y la consiguiente propensión a la jubilación lo mismo que una situación financiera plena de mayores compromisos y restricciones. Por consiguiente, la lógica de funcionar con un esquema tipo "más de lo mismo" no es deseable en un largo período porque

³Los escenarios no se comprenden sino a la luz de los actores que los desarrollan. El análisis de actores pretende fundamentalmente identificar los puntos de convergencia y divergencia, cooperación y conflicto, que tienen todos aquellos grupos con poder de incidir en la institución. En ese sentido es importante identificar y caracterizar tanto a los actores internos como a los externos que toman decisiones acerca del alma mater. Sin embargo, en el breve espacio del cual se dispone no es posible caracterizar en detalle sus intereses y necesidades, elementos que constituyen el fundamento de sus proyectos actuales y futuros. Además, es preciso que los propios actores sociales participen directamente en el ejercicio y decanten sus motivaciones y estrategias. Por estas razones, se espera que tal análisis de actores surja en profundidad durante la discusión del presente documento, que puede servir de plataforma para la discusión colectiva.

las condiciones internas y externas variarían en forma sustancial en los próximos años.

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

Escenario optimista: La Universidad en sintonía

1. Descripción

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

2. Indicadores de identificación del escenario

- Capacidad de auto-transformación y auto-renovación en las prácticas académicas y organizativas. Voluntad de poner en marcha las medidas necesarias y construir proyectos efectivos.
- Proceso fuerte de comunicación de las prácticas de excelencia de los grupos y centros de investigación, docentes meritorios, y académicos de trayectoria con reconocimiento nacional e internacional, difusión de mejores prácticas en el uso de tecnologías de información y comunicación.
- Política de talento y desarrollo humano que provea incentivos y reconocimiento académico público para los profesores, empleados y trabajadores, orientados a

lograr más compromiso y pertenencia con la institución y retención de las islas de excelencia.

- Mejoramiento sustancial de la capacidad de gestión y negociación institucional (cultura jurídica y financiera; anticipación, interpretación y respuesta a factores externos, dirección universitaria, resolución de problemas).
- Cambio de una cultura basada en la resolución de conflictos mediante las vías de hecho, la coerción y el uso de la fuerza a un cultura de prevención y negociación de conflictos mediante el diálogo; de un hábito de tramitar lo urgente a un hábito de pensar y resolver lo importante; cambio de concepción de un gobierno universitario basado en formas tradicionales de hacer política a una concepción profesional de dirección universitaria e Implantación de mecanismos institucionales de solución de conflictos.
- Fortalecimiento y consolidación de la oferta y la capacidad de respuesta a las demandas del entorno. Elevación del perfil institucional, política activa de internacionalización y desarrollo regional de la universidad. Puesta en marcha de un observatorio de empleo.
- Liderazgo en exámenes de calidad y proceso de acreditación, definición de modelo de competencias para la formación, programas que atienden sectores específicos al nivel social, gubernamental y empresarial.
- Infraestructura avanzada basada en la red universitaria de alta velocidad, acceso a cuentas electrónicas de todos los estudiantes y otros grupos poblacionales.
- Desarrollo de unidades especializadas para competir con la universidad privada y las universidades virtuales, las universidades corporativas, las empresas con ánimo de lucro y los consorcios por los servicios de postgrado, extensión y educación a lo largo de la vida.

3. Actores

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

4. Implicaciones de política y acción

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

Implicaciones y prioridades institucionales según los escenarios

Conclusiones básicas

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

De acuerdo con el análisis de los escenarios es fundamental alertar a la comunidad universitaria acerca de las implicaciones del actual modelo de política pública estatal que tiende a recortar recursos y priorizar el gasto para la educación básica en lugar de orientarlo primordialmente a la educación superior, se cierne como una amenaza grave, puesto que implica una sobrecarga de demandas al tiempo que se sustraen recursos para el funcionamiento de la universidad y se socavan las bases de su estabilidad y la renovación de sus recursos humanos. Medidas como el subsidio a la demanda, las bolsas de asignación externa de presupuesto, las restricciones de gasto público, la congelación salarial, etc., explícitas en el actual Plan Nacional de desarrollo, indican que el Estado espera de las universidades públicas un mayor compromiso en la eficiencia y la ampliación de la cobertura, dentro de las mismas o peores condiciones de financiamiento.

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

El paso a un escenario de mejoramiento implica la formulación y puesta en práctica de una serie de políticas de corto, mediano y largo plazo, que orienten el quehacer universitario en forma sostenida y que, en conjunto, constituyen un proceso deliberado de cambio institucional. El salto institucional hacia una nueva dimensión de excelencia,

sostenibilidad y conectividad representa un cambio profundo de las formas de pensar y de las prácticas de gestión y de relación entre los miembros de la comunidad universitaria en su conjunto. Es ilusorio pensar que con más de lo mismo se puede alcanzar un salto semejante. Por ejemplo, si predomina la misma visión acerca de los procesos de regionalización y educación a distancia, o el mismo modo en que se resuelven los conflictos en la Universidad, el cual se caracteriza por un recurso frecuente por parte de algunos actores a las vías de hecho (tomas de instalaciones, presiones, amenazas). Sería necesario hacer un esfuerzo para pasar de esta situación a unos procesos menos coercitivos y más políticos, vale decir, basados en la construcción colectiva y el respeto a unas normas elementales de convivencia (derecho al trabajo; derecho a la vida, honra y bienes; derecho a la educación, etc.).

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

De este modo, solo una comunidad universitaria unida, dispuesta a asumir diferentes conductas y cambiarse a sí misma, tiene mayores probabilidades de responder activa y efectivamente a este momento histórico.

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

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

Excelencia:

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

Sostenibilidad

- Generar recursos de inversión
- Desarrollar la capacidad de respuesta, negociación y cabildeo institucional.
- Mejorar sustancialmente la efectividad y capacidad de gestión institucional (eficacia y eficiencia).
- Asumir una cultura y comportamiento de carácter prospectivo y estratégico, de alerta institucional permanente, de anticipación frente a los problemas y de diseño

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

Conectividad

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

Democracia y convivencia

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

Implicaciones para el cambio de la cultura organizacional

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

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

Esta cultura de la planeación implica una fuerte transformación de la manera como se toman las decisiones estratégicas, de las capacidades de trabajo en equipo, coordinación, anticipación y gerencia del cambio y de los modelos mentales acerca de la relación entre la administración y la academia. Esta transición implica un paso del pensamiento simple al pensamiento complejo que conlleva un acercamiento más efectivo a la realidad (Morin, 1999). También requiere un grado mayor de flexibilidad e integración de la organización, tanto hacia adentro como hacia fuera. La nueva práctica exige una mayor capacidad de conocimiento de la realidad e imaginación para plantear desarrollos posibles en el entorno y construir alternativas consecuentes.

7. PLAN ESTRATÉGICO

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

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

Cobertura con excelencia académica

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

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

- La calidad de los profesores tiene que ver con su formación, con su competencia pedagógica, con sus cualidades morales, éticas y humanas, con sus condiciones de vida y trabajo, con el compromiso personal que estén dispuestos a asumir con su función docente, investigativa y de proyección a la sociedad y con los resultados que sus actuaciones puedan generar.
- La calidad de los estudiantes depende, en buena parte, del mérito académico, entendido éste como el perfil de competencia o suma de capacidades y perseverancia en el esfuerzo personal, requisito único para ingresar a la Universidad del Valle y del perfil profesional que pueda lograr en términos de lo que pueda saber, de lo que sea capaz de hacer y de las relaciones que pueda establecer con otras personas, con el colectivo social y con su entorno.
- Mayor cobertura implica desde luego no sólo abrir las puertas para que más personas puedan acceder a la Universidad sino también abrir mayores posibilidades de participación, con ofertas diversas orientadas a poblaciones distintas a las de bachilleres recién egresados.
- La calidad de los currícula de formación pasa por la calidad de los objetivos, la validez, flexibilidad, pertinencia y posibilidad de homologación nacional e internacional de objetivos y contenidos, la diversidad de enfoques utilizados para su comprensión (pluridisciplinar, transdisciplinar) y metodologías que impliquen más al

estudiante en la gestión de su propio aprendizaje y en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

- La calidad de los procesos de gestión tiene que ver con el logro y cumplimiento del propósito académico y central de la Universidad, con base en rigurosos criterios administrativos y contables. Se reconoce también que la calidad de la gestión depende, en buena medida, de la capacidad de los gestores para anticipar el cambio y las transformaciones del entorno, para asegurar procesos administrativos eficaces y eficientes y para integrar, en su quehacer, los conceptos de autonomía responsable y rendición de cuentas.
- El adecuado y oportuno mantenimiento de la planta física, los esfuerzos tendientes a modernizarla y mejorarla y la atención que se le pueda prestar a los servicios de apoyo a la docencia y a la investigación, en términos de laboratorios, redes y equipo informático, fuentes electrónicas de información y documentación y bibliotecas, deben constituirse en indicadores importantes de la calidad de los servicios educativos de la Universidad del Valle.
- La calidad del ambiente de «vida universitaria» tiene que ver con las posibilidades que tienen estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo, de apoyo y de servicio de reconocerse en su diversidad étnica, cultural y social, aceptar y dirimir sus diferencias y acatar las normas de convivencia académica, en un clima de respeto y tolerancia.

Objetivo General

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

Líneas de Acción

Ampliación y diversificación de la oferta académica de pregrado y postgrado

Política

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

Estrategias	Acciones
Actualización y reestructuración continua y permanente de la oferta académica de la Universidad	<ol style="list-style-type: none">1. Hacer diagnósticos de demanda para comprender mejor las necesidades del sector social, público y privado.2. Diseñar y crear nuevos programas académicos3. Brindar capacitación y asesoría en la definición de créditos.4. Diseñar estrategias de divulgación de la oferta académica.

Estrategias	Acciones
	5. Extender programas pertinentes al Sistema de Regionalización. 6. Ofrecer programas en jornada nocturna. 7. Evaluar y ampliar la oferta de educación desescolarizada. 8. Establecer convenios con instituciones educativas para la realización conjunta de programas de docencia, investigación y extensión.
Mejora en la utilización de cupos con criterios de equidad y eficiencia.	9. Promover la semestralización de programas de gran demanda. 10. Flexibilizar horarios y modalidades. 11. Activar programas vigentes sin estudiantes que cuenten con una demanda establecida.
Racionalización de la programación académica y los espacios físicos.	12. Realizar una modernización de los procesos académicos que contemple un ciclo completo desde el momento de la creación de nuevos programas hasta los procesos de grados, pasando por los procesos de matrículas, homologaciones, traslados, etc. 13. Mejorar el cumplimiento de los procesos de asignación académica. 14. Habilitar más salones con capacidad entre 80 y 120 estudiantes para clases magistrales, especialmente en los primeros semestres.

Innovación, virtualización y flexibilización pedagógica y curricular

Política

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

Estrategias	Acciones
Incorporación efectiva de las nuevas tecnologías de información y comunicación a la docencia e investigación.	1. Diseñar y poner en marcha actividades de capacitación en la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación. 2. Desarrollar un campus virtual para la Universidad. 3. Aumentar la oferta basada en tecnologías de la información y la comunicación. 4. Mejorar las condiciones para la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
Promoción de la educación virtual, abierta y a distancia, en sus diferentes combinaciones,	5. Diseñar clases virtuales basadas en nuevas estrategias que se adapten a las características de las nuevas tecnologías.

Estrategias	Acciones
sin considerarla un subsistema autónomo e independiente de los demás, sino una modalidad que puede ser utilizada para la educación de adultos tanto en Cali como en el Sistema de Regionalización.	<ul style="list-style-type: none"> 6. Desarrollar planes de estudio totalmente virtualizados en algunas áreas consolidadas. 7. Crear incentivos a los docentes que desarrollen experiencias en el uso de nuevas tecnologías utilizando el campus virtual de la Universidad.
Fomento a los procesos de innovación pedagógica y curricular.	<ul style="list-style-type: none"> 8. Aplicar nuevas estrategias pedagógicas acorde con las nuevas tecnologías. 9. Desarrollar clases de cobertura regional simultánea, apoyados en el campus virtual y el uso de las nuevas tecnologías. 10. Diseñar diversas modalidades de evaluación y homologación del conocimiento acorde con las nuevas tecnologías.
Creación de planes de inversión permanente en las nuevas tecnologías de la información.	<ul style="list-style-type: none"> 11. Realizar convenios y proyectos destinados a obtener fondos que permitan mantener actualizada las herramientas basadas en nuevas tecnologías de la información. 12. Definir rubros presupuestales de destinación específica para inversión en nuevas tecnologías de la información.

Consolidación de la Institución como universidad de investigación

Política

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

Estrategias	Acciones
Puesta en marcha del Sistema Institucional de Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Crear el Estatuto de Investigaciones. 2. Asignar un presupuesto fuerte y estable para la investigación. 3. Crear, fortalecer y consolidar el sistema de postgrado. 4. Fortalecer y consolidar el sistema de pregrado a través de la incorporación de la investigación en los procesos de formación.
Conformación de grupos de investigación y definición de líneas y programas en áreas estratégicas con trayectoria y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> 5. Consolidar financiera y académicamente los grupos de investigación. 6. Promover la articulación de los grupos de investigación y el establecimiento de programas interdisciplinarios. 7. Establecer líneas estratégicas de investigación en la Universidad.

Estrategias	Acciones
	8. Estimular la formación de capacidades de investigación a través de un semillero de investigadores.
Articulación entre la Universidad y las redes regionales y mundiales de ciencia y tecnología.	9. Poner en marcha la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, como entidad clave para mejorar la gestión tecnológica y la interlocución con el sector productivo. 10. Participar en portales internacionales tales como Universia. 11. Participar en los Consejos Regionales de Innovación y Competitividad.
Apoyo a la difusión científica a través de publicaciones, patentes y eventos académicos.	12. Fortalecer el Programa Editorial. 13. Gestionar promover y divulgar alternativas de publicación financiables. 14. Definir un presupuesto de apoyo a las revistas institucionales indexadas.

Desarrollo de procesos de autoevaluación y calidad académica

Política

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

Estrategias	Acciones
Promoción de procesos permanentes de autoevaluación y mejoramiento que permitan mantener a la Universidad del Valle como una Institución Universitaria de alta Calidad.	1. Impulsar el Comité Institucional de Calidad. 2. Desarrollar la Agenda para la puesta en marcha del Programa Institucional de Calidad (PIC). 3. Formular, analizar, ajustar e implementar proyectos de mejoramiento de los programas académicos. 4. Asignar recursos para apoyar los procesos de autoevaluación y acreditación de programas académicos. 5. Diseñar programas de apoyo a la preparación de estudiantes para los exámenes de calidad.
Avance en la implementación del Sistema Institucional de Calidad.	6. Definir, validar, documentar y formalizar los nuevos procesos administrativos y académicos-administrativos en el marco de una cultura de calidad integral y mejoramiento continuo. 7. Actualizar toda la reglamentación pertinente con los nuevos procesos y procedimientos administrativos y académico – administrativos. 8. Analizar, normalizar e implementar el mejoramiento de los procesos administrativos y académico - administrativos ajustados a los lineamientos institucionales y estándares de calidad.

Estrategias	Acciones
	9. Incentivar procesos y planes de mejoramiento en las personas y dependencias, estableciendo estímulos para resaltar el desempeño a los mejores trabajadores, empleados y docentes.

Formación permanente y desarrollo profesoral

Política

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

Estrategias	Acciones
Impulso a la formación doctoral de la planta docente.	1. Establecer un plan de formación doctoral acorde con el Plan de Desarrollo de las Unidades Académicas. 2. Establecer un presupuesto para el apoyo a la movilidad profesoral. 3. Apoyar la participación de profesores en programas de postgrado en docencia universitaria.
Mejora de las habilidades pedagógicas de los docentes.	4. Diseñar y organizar un programa de capacitación orientado a desarrollar las posibilidades pedagógicas de los profesores.
Motivación y retención de los mejores profesores de cada área académica y facilitar la transición generacional.	5. Diseñar e implementar mecanismos motivacionales para la permanencia de los docentes en la Universidad. 6. Definir y aplicar políticas de vinculación de profesores acorde con los planes de desarrollo de las Unidades Académicas. 7. Formalizar la inducción a la universidad para profesores nuevos. 8. Incentivar la actividad de tutoría a docentes como parte de la asignación académica de los profesores de trayectoria. 9. Definir una planta de profesores nombrados en el marco de una política de consolidación de áreas estratégicas y de relevo generacional.
Evaluación integral de la docencia.	10. Finalizar la reforma del reglamento de estímulos académicos. 11. Formalizar y aplicar los mecanismos de evaluación del desempeño docente.

Desarrollo Estudiantil

Política

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

Estrategias	Acciones
Promoción de políticas de acceso para estudiantes de bajos ingresos, mujeres cabeza de familia y de comunidades afrocolombianas e indígenas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y realizar actividades de inducción a la universidad para estudiantes nuevos y mecanismos de apoyo para la adaptación de estudiantes de culturas afrocolombianas e indígenas. 2. Difundir y mejorar las posibilidades de orientación estudiantil con que cuenta la Universidad. 3. Ampliar y difundir el portafolio de ayudas financieras, becas e incentivos para estudiantes de escasos recursos. 4. Poner en marcha una política de monitorías para estudiantes de escasos recursos. 5. Evaluar la política financiera de matrícula. 6. Crear un mecanismo de seguimiento a los estudiantes admitidos por vía de excepción.
Manejo efectivo del problema de deserción, repitencia y permanencia de los estudiantes en la Universidad.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Realizar un estudio de niveles y causas de deserción y proponer mecanismos de prevención y apoyo. 8. Diseñar programas de acompañamiento y alistamiento a la vida universitaria. 9. Reactivar el programa de tutoría a estudiantes.
Apoyo a la inserción laboral y la capacidad emprendedora de los futuros profesionales.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Diseñar e implementar un programa de fomento al espíritu emprendedor de los estudiantes en toda la Universidad. 11. Organizar e implementar un programa de pasantías, práctica profesional y servicio social en comunidades y organizaciones públicas y privadas. 12. Organizar y poner en funcionamiento la bolsa de empleo para los futuros profesionales de la Universidad. 13. Estimular el intercambio permanente de estudiantes con otras universidades de excelencia en Colombia y en el exterior.
Desarrollo integral de los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 14. Difundir el club de conversación en inglés y la formación en lenguas extranjeras. 15. Impulsar el fortalecimiento de competencias en los estudiantes para el ejercicio profesional responsable y activo en la solución de problemas del país.

Recursos didácticos y de laboratorio

Política

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

Estrategias	Acciones
Mejora en los planes de logística y dotación requeridos para el buen funcionamiento de la Universidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y ejecutar un plan de renovación tecnológica de laboratorios; que contemple programas de adquisición de reactivos, mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de equipos y actualización de los mismos. 2. Adelantar un proceso de levantamiento, mejoramiento y estandarización de procesos en los laboratorios, tendiente a su certificación. 3. Establecer convenios entre los Programas Doctorales para el aprovechamiento de la infraestructura existente y la búsqueda de recursos de actualización ante organizaciones nacionales e internacionales. 4. Promover una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para el aprovechamiento de su infraestructura de laboratorios en todo el territorio Vallecaucano. 5. Mejorar la dotación de equipos audiovisuales, ajustado a los requerimientos y posibilidades institucionales. 6. Promover y apoyar la producción de materiales didácticos como una línea de trabajo del Programa Editorial Institucional.
Fortalecimiento del sistema de bibliotecas.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Implementar una política de adquisición de materiales bibliográficos para el apoyo a la formación de pregrado y postgrado. 8. Aumentar la dotación de fuentes de información y documentación electrónica. 9. Incrementar y actualizar la colección de libros y revistas. 10. Apoyar el proceso de modernización del sistema de información de la biblioteca central. 11. Promover el mejoramiento continuo de los servicios al público. 12. Fortalecer el servicio de actividades y producción cultural que desarrolla la División de Bibliotecas. 13. Integrar las bibliotecas y centros de documentación existentes al interior de la Universidad 14. Promover la consolidación de un sistema regional de bibliotecas que integre la biblioteca de la Universidad con las de otras instituciones.

Vinculación con el entorno

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

De una parte, la Universidad puede impulsar el desarrollo regional mediante la realización de múltiples actividades en los campos educativo, cultural y de investigación, asegurando su presencia en gran parte del territorio como un factor de unidad regional, y a través del trabajo en red con otras instituciones de educación superior, para complementar esfuerzos y recursos en la realización de proyectos de interés público.

Por otro lado, la universidad pública tiene una responsabilidad relevante en estímulo a la capacidad de organización social de las regiones. Esto se traduce en el fortalecimiento del tejido social, la coordinación de múltiples actores de diversa índole y el fomento de un comportamiento colectivo tendiente a compartir el conocimiento, generar crecimiento económico y transformarlo en desarrollo humano sostenible.

Por su parte, el aprendizaje colectivo regional, además de ser una forma importante de enfrentar la incertidumbre entre actores de los sectores público, privado, académico y comunitario, facilita la solución de problemas comunes y permite la creación de economías de escala y de alcance global. Requiere, sin embargo, de prácticas que favorezcan el establecimiento de redes permanentes y el aumento de la reciprocidad y confianza mutuas. El aprendizaje colectivo implica la producción, distribución y aplicación de conocimientos orientados, por ejemplo, a desarrollar nuevos sectores económicos y nuevas empresas, construir sistemas regionales de innovación, facilitar la atracción de socios potenciales para el territorio y articular el cambio institucional.

Objetivo General

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

Líneas de Acción

Extensión y proyección social

Política

Fortalecer la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con programas para egresados, educación continua (cursos, certificaciones y diplomados), planes de capacitación institucional, asesoría y consultoría, servicios tecnológicos, emprendimiento, convenios interinstitucionales y prácticas - pasantías.

Estrategias	Acciones
Ampliación del portafolio de programas de educación continuada y demás servicios educativos de la Universidad del Valle.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar un portafolio de oferta académica de cursos, certificados y diplomados. 2. Impulsar la creación de programas de corta duración que sean de gran impacto y pertinentes al medio, en diferentes jornadas. 3. Participar dinámicamente en el mercado de oferta y demanda de programas de formación a lo largo de la vida, en distintas modalidades y para diversos grupos de población.

Estrategias	Acciones
	<p>4. Incrementar la proyección institucional a través de la promoción y comercialización de los servicios generados por cada unidad académica y sistema de regionalización.</p> <p>5. Estimular la oferta de actividades de extensión del Sistema de Regionalización y de las unidades académicas a través de un estímulo y reconocimiento tanto para los profesores como para las unidades académicas que participen en las actividades de extensión.</p>
<p>Fortalecimiento de la Extensión Universitaria como un proyecto académico integrado tanto a la docencia como a la investigación.</p>	<p>6. Promover la socialización del conocimiento generado en la Universidad a través de las actividades de Extensión: Congresos, simposios, seminarios, talleres, diplomados, consultoría, asesoría, interventorías, etc.</p> <p>7. Revisar la norma existente que regula las actividades de Extensión, para fomentar la vinculación de los profesores a actividades de extensión y vinculación con el entorno, tales como los proyectos de asesoría y consultoría académica y técnica, con criterios de calidad y responsabilidad.</p> <p>8. Proponer diversos procesos académico – administrativos relacionados con las actividades de extensión.</p> <p>9. Consolidar la información de la investigación que podría ser ofertada en actividades de extensión.</p> <p>10. Mejorar los sistemas de comunicación-información entre las Unidades Académicas y la Dirección de Extensión con relación a las actividades de docencia e investigación.</p>
<p>Organización y puesta en marcha de un proceso de seguimiento y vinculación de los egresados.</p>	<p>11. Crear y desarrollar un Programa de contacto continuo y permanente de seguimiento y acompañamiento de los egresados en su desempeño profesional.</p> <p>12. Integrar a los egresados a las actividades académicas y culturales de la Universidad.</p> <p>13. Fortalecer las relaciones de la universidad con el medio promoviendo los encuentros de egresados, a través de las diferentes unidades académicas.</p> <p>14. Actualizar y consolidar la base de datos sobre egresados.</p> <p>15. Promover un plan de beneficios académicos y económicos para los egresados de la Universidad.</p> <p>16. Ampliar e identificar las diferentes bases de datos que existen en la Universidad sobre los egresados.</p>

Estrategias	Acciones
Fortalecimiento de la integración de la Universidad al sector productivo público y privado buscando una mayor cooperación interinstitucional con los diferentes actores sociales.	17. Presentar, a las diferentes oficinas gubernamentales, gremios, empresas, organizaciones, oficinas públicas, el portafolio de servicios. 18. Constituir un comité interinstitucional que suministre información sobre las necesidades del medio. 19. Consolidar un portafolio institucional que integre las diferentes unidades académicas relacionadas con la docencia, la investigación y la extensión.
Formulación de nuevas políticas institucionales acerca de la educación continuada, asesoría y consultoría.	20. Consolidar el Comité de Extensión de la Universidad. 21. Crear un sistema de extensión universitario. 22. Generar una propuesta de estímulo a las Unidades Académicas para incrementar la oferta de actividades de extensión. 23. Evaluar la normatividad vigente y las políticas generadas sobre la extensión universitaria.
Diseño y puesta en marcha de un sistema institucional de extensión de la Universidad del Valle.	24. Elaborar un diagnóstico de las actividades de extensión de las Unidades Académicas, el Sistema de Regionalización y la Fundación General de Apoyo. 25. Proponer nuevos procesos de trabajo e integrar la información sobre todas las actividades de extensión universitaria. 26. Integrar las unidades académicas, el sistema de regionalización, la Fundación General de Apoyo, bajo las nuevas disposiciones universitarias de extensión.
Ampliación y fortalecimiento de la oferta de servicios tecnológicos.	27. Preparar una estrategia publicitaria de los diferentes servicios tecnológicos. 28. Promover programas de capacitación en temáticas de calidad, servicio al cliente, costeo a los funcionarios de los laboratorios y unidades prestadoras de servicios. 29. Promocionar, en el sector público y privado, los servicios tecnológicos con que cuenta la Universidad.
Ampliación y fortalecimiento de los convenios interinstitucionales de carácter público y privado.	30. Proponer y ejecutar convenios. 31. Estructurar un plan de seguimiento a cada uno de los convenios interinstitucionales. 32. Identificar las principales necesidades del sector empresarial y estatal sobre los servicios que ofrece la Universidad.
Ampliación de la oferta y demanda de prácticas profesionales para los estudiantes.	33. Promover, en las Unidades Académicas, la oferta de estudiantes practicantes. 34. Reglamentar las funciones de los estudiantes en condición de prácticas profesionales.

Estrategias	Acciones
	35. Ofertar las diferentes actividades que pueden desarrollar los estudiantes en calidad de prácticas profesionales a las organizaciones públicas y privadas.
Fortalecimiento de los programas de emprendimiento institucional.	36. Participar en los eventos de emprendimiento y creación de empresas. 37. Fomentar las cátedras de emprendimiento a nivel de los programas de estudio. 38. Participar de manera institucional en proyectos nacionales que apoyen el emprendimiento.

Efectividad de las relaciones interinstitucionales

Política

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

Estrategias	Acciones
Organización y proyección de las comunicaciones y medios de divulgación institucionales.	1. Definir una política institucional de comunicaciones que integre los mecanismos y medios disponibles para crear un puente entre la Universidad y su entorno, y proyectar una imagen positiva de la Institución. 2. Fortalecer actividades orientadas a la promoción de la cultura y de la imagen institucional. 3. Definir un calendario de actividades culturales. 4. Propiciar y promover eventos como la Feria del Libro, semanas universitarias, congresos universitarios, celebraciones especiales que integren a la comunidad. 5. Reactivar y mantener el periódico institucional y la revista de la Universidad.
Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales a nivel local, regional y nacional de la universidad.	6. Establecer instancias de coordinación de las facultades para la gestión efectiva de las relaciones con el medio, la vinculación con el sector productivo, el análisis de problemas regionales y la transferencia de tecnología. 7. Promover el establecimiento de convenios y otras formas de cooperación, organización, alianza y asociación entre Facultades, centros e institutos de investigación de la Universidad, y entre éstas y comunidades, empresas, instituciones de gobierno y entidades educativas, que conlleven a la racionalización de recursos y la generación de sinergia y efectos multiplicatorios del accionar institucional.

Estrategias	Acciones
	<p>8. Preparar un grupo capaz de brindar asesoría y consultoría a dependencias de gobierno que necesiten opiniones expertas o requieran investigaciones sobre temas relevantes para el desarrollo de la comunidad en el contexto global.</p> <p>9. Fortalecer espacios permanentes de integración y cooperación interinstitucional de la universidad con el sector productivo y los diferentes actores sociales.</p> <p>10. Fortalecer las relaciones de la Universidad del Valle con organismos e instituciones del sector público.</p>
<p>Establecimiento de relaciones permanentes de los docentes con el entorno social y productivo.</p>	<p>11. Promover las prácticas profesionales y las pasantías docentes en organizaciones e instituciones del sector político, social y empresarial.</p> <p>12. Facilitar la movilidad de los profesores entre unidades académicas y entre éstas y el sistema de regionalización.</p> <p>13. Tener en cuenta en la asignación académica un número de horas destinadas a la proyección social de los profesores.</p>
<p>Liderazgo activo en el análisis y solución de los problemas del entorno.</p>	<p>14. Crear estímulos para la generación de propuestas de innovación tecnológica, social y organizacional que contribuyan a la solución de problemas y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.</p> <p>15. Definir mecanismos que permitan una incidencia directa de la Universidad sobre campos de acción, de prioridad nacional y regional, establecidos por las diferentes entidades que regulan la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología.</p> <p>16. Fortalecer la presencia institucional en los consejos de planeación y los organismos colegiados del sistema nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.</p> <p>17. Fortalecer la participación de la Universidad en la Agenda Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca.</p> <p>18. Crear un Programa Institucional de Prospectiva Tecnológica y Territorial que contribuya en forma permanente al análisis del entorno y la identificación de proyectos estratégicos de corto, mediano y largo plazo para la Universidad y la región.</p>

Internacionalización

Política

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

Estrategias	Acciones
Participación activa en redes y comunidades de conocimiento a nivel internacional.	<ol style="list-style-type: none">1. Poner en marcha la Oficina de Relaciones Institucionales, una oficina central que coordine la promoción, servicio y asesoría a la comunidad universitaria en todas las tareas internacionales, supervisada por un comité técnico conformado por autoridades administrativas y académicas de la institución.2. Promover la participación en redes académicas internacionales, la pertenencia a asociaciones científicas de reconocido prestigio mundial y la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.3. Fomentar el aprendizaje de las mejores prácticas internacionales en la producción y transferencia de ciencia y tecnología.4. Buscar el "reconocimiento" de la comunidad académica internacional a través de la evaluación de los programas de formación y la producción intelectual por parte de pares académicos.5. Participar en convocatorias internacionales y promover la exportación de servicios, especialmente a Centroamérica y a los Países Andinos.6. Mejorar el acceso a fuentes de información y documentación internacionales.7. Ofrecer programas académicos (pregrado y postgrado) en colaboración con universidades extranjeras.8. Difundir, en el ámbito internacional, las publicaciones universitarias institucionales.9. Organizar y participar en actividades culturales internacionales.10. Difundir en el ámbito internacional las publicaciones universitarias institucionales.
Internacionalización del currículum, de planes y programas, de la investigación, de la docencia y de la extensión de la Universidad.	<ol style="list-style-type: none">11. Facilitar la homologación, articulación y armonización curricular, el reconocimiento y convalidación de estudios y títulos, la realización de pasantías y prácticas profesionales.12. Constituir un comité de profesores de la más alta formación (grado de doctor, preferentemente), con experiencia en el extranjero, para liderar los

Estrategias	Acciones
	<p>cambios del currículum y supervisar su implementación.</p> <p>13. Incorporar la perspectiva y dimensión internacionales en la agenda de actividades de los programas, grupos, centros e institutos de investigación existentes.</p>
<p>Integración de la dimensión internacional en los contenidos académicos y preparación de los egresados para actuar profesional y socialmente en un contexto internacional y multicultural.</p>	<p>14. Introducir modificaciones estructurales en la docencia y el currículum para ajustarlos al nuevo contexto internacional.</p> <p>15. Promover la preparación de nuevos cursos con enfoque internacional.</p> <p>16. Invitar a conferencistas extranjeros y considerar el contenido de las ponencias como parte integral de los cursos y exámenes.</p>
<p>Movilidad académica de profesores, investigadores y estudiantes con estatus de visitante, en doble vía (local en el extranjero, extranjero en lo local).</p>	<p>17. Elaborar un banco de datos sobre oportunidades de estudio en el extranjero que facilite la difusión oportuna de las posibilidades que ofrece la cooperación con distintos países, ya sea a través de convenios suscritos con otras instituciones, convocatoria de becas.</p> <p>18. Motivar y estimular a los profesores para continuar sus estudios de postgrado en el extranjero y prever mecanismos de reinserción en la institución.</p> <p>19. Implementar programas de intercambio y pasantías de profesores, investigadores y estudiantes con instituciones de reconocida calidad, avaladas por la política académica de la Universidad.</p> <p>20. Otorgar recursos financieros para que los profesores puedan viajar al extranjero para asistir a seminarios, congresos y conferencias internacionales.</p> <p>21. Revisar los procesos de admisión para facilitar los procesos de ingreso de aspirantes extranjeros y adecuar los calendarios para que estén en armonía con los calendarios del exterior (Americano y Europeo).</p> <p>22. Establecer convenios de movilidad interinstitucional de estudiantes.</p> <p>23. Identificar y gestionar oportunidades de práctica profesional en empresas internacionales.</p> <p>24. Organizar programas para recibir estudiantes extranjeros a través de programas especiales o regulares.</p> <p>25. Crear las condiciones mínimas necesarias para recibir investigadores extranjeros visitantes (años sabáticos o estancias cortas).</p> <p>26. Incorporar académicos visitantes en programas</p>

Estrategias	Acciones
	regulares de formación, en dirección de tesis o en orientación y asesoría en proyectos de investigación. 27. Gestionar oportunidades para que académicos e investigadores locales realicen años sabáticos en el extranjero. 28. Auspiciar seminarios, festivales, conferencias o cátedras internacionales.
Formación de profesores y estudiantes, en una lengua extranjera.	29. Crear un programa para docentes orientado al dominio de un segundo y tercer idioma. 30. Introducir en los currícula de formación estrategias activas de aprendizaje de idiomas que aseguren niveles mínimos de comunicación y comprensión.

Modernización de la gestión administrativa y financiera

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

Objetivo General

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

Líneas de acción

Institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol

Política

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

Estrategias	Acciones
Autoevaluación continua de procesos académicos y administrativos.	1. Diseñar y poner en marcha mecanismos de rendición de cuentas en todos los niveles de la institución, apoyados en indicadores de gestión administrativa, académica, de la investigación, la extensión y el Bienestar Institucional, con el correspondiente soporte tecnológico.

Estrategias	Acciones
	2. Institucionalizar la elaboración de un "acuerdo programa" en todas las dependencias de la Universidad, sobre metas y objetivos institucionales.
Planes de mejoramiento de la gestión.	3. Desarrollar un modelo de Dirección Estratégica Universitaria adecuado a la especificidad administrativa y territorial de la Universidad del Valle. 4. Poner en marcha el Banco de Proyectos e institucionalizar la gestión por proyectos en todas las dependencias de la Universidad. 5. Mejorar los canales de comunicación entre las dependencias de forma tal que facilite la ejecución coordinada de los procesos. 6. Incentivar la realización de planes de mejoramiento de la gestión. 7. Elaborar los manuales de procedimiento, fijando las responsabilidades de los funcionarios y los puntos de control que garanticen la realización del objetivo propuesto. 8. Definir los indicadores de gestión que medirán el desempeño de los procesos Institucionales.
Políticas de desarrollo del talento humano.	9. Programar actividades de formación en gestión universitaria para directivos, docentes y administradores de la Universidad a fin de aumentar la calidad y cantidad de personas competentes para asumir la dirección estratégica de la institución. 10. Capacitar a los funcionarios para la puesta en marcha de procesos de planeación con visión de largo plazo, en todas las dependencias.
Compromiso colectivo con el sistema de control interno.	11. Diseñar mecanismos de autocontrol e institucionalizar el código de ética para que las unidades académicas y administrativas asuman el sistema de control interno como un compromiso colectivo que haga parte de la cultura organizacional y que permita generar acciones constructivas para el manejo de la calidad de la gestión pública. 12. Elaborar mapas de riesgo de la Universidad. 13. Evaluar los procesos de formación dentro de los lineamientos del Proyecto Institucional y de la Dirección Universitaria. 14. Evaluar la gestión financiera y de resultados del Sistema de Regionalización y de las Sedes Meléndez y San Fernando.

Reorganización Administrativa

Política

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

Estrategias	Acciones
Culminación de la Reestructuración Administrativa.	<ol style="list-style-type: none">1. Finalizar y aprobar la reorganización y renovación de la estructura orgánica de la Universidad, a partir de los resultados del proyecto Universidad del Valle Siglo XXI.2. Adoptar la nueva planta de cargos establecida para la universidad, de acuerdo con los perfiles y competencias definidos para cada cargo.3. Adecuar la escala salarial del personal no docente a los resultados del estudio contratado para tal fin.4. Crear los mecanismos facilitadores para la implantación y adopción de los nuevos cambios.5. Diseñar y ejecutar el plan de capacitación y readaptación laboral, acorde con la nueva estructura y los nuevos procesos.6. Efectuar un Acuerdo Interestamental que garantice la estabilidad institucional.
Avance en la implementación del Sistema Institucional de Calidad.	<ol style="list-style-type: none">7. Definir, validar, documentar y formalizar los nuevos procesos administrativos y académicos-administrativos en el marco de una cultura de calidad integral y mejoramiento continuo.8. Actualizar toda la reglamentación pertinente con los nuevos procesos y procedimientos administrativos y académico – administrativos.9. Analizar, normalizar e implementar el mejoramiento de los procesos administrativos y académico - administrativos ajustados a los lineamientos institucionales y estándares de calidad.10. Incentivar procesos y planes de mejoramiento en las personas y dependencias, estableciendo estímulos para resaltar el desempeño a los mejores trabajadores, empleados y docentes.

Consolidación del Sistema de Información Institucional

Política

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

Estrategias	Acciones
Implementación del Plan Institucional de Informática y Telecomunicaciones propuesto en el Plan de Desempeño, teniendo como meta el desarrollo y la integración de los subsistemas institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la planta de personal de la Oficina de Informática y Telecomunicaciones. 2. Actualizar y completar el cableado para conectar todas las dependencias de la Universidad a la Red Institucional. 3. Definir y ejecutar un plan de reposición de equipos de cómputo en espacios académicos y dependencias académicas y administrativas. 4. Capacitar y asesorar a los usuarios en los nuevos procedimientos a través de herramientas informáticas. 5. Definir una estrategia de seguridad informática. 6. Integrar la red de la Universidad a redes avanzadas de alta velocidad. 7. Participar en proyectos informáticos de cobertura nacional e internacional. 8. Analizar alternativas para la prestación de los servicios de cómputo (<u>Outsourcing</u>).
Definición de rubros para la modernización y actualización de los sistemas de información.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Diseñar estrategias de renovación tecnológica. 10. Definir planes de actualización y modernización permanente.
Avance en la sistematización de los procesos ligados a la modernización Institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 11. Desarrollar e integrar los diferentes subsistemas de la universidad, utilizando en lo posible herramientas de dominio público. 12. Finalizar el Desarrollo de los Sistemas de Información Institucionales para los Sistemas Académico-Administrativos y Administrativos. 13. Implantar los Sistemas de Información en las diferentes Unidades Académico-Administrativas.

Fortalecimiento de la planta física global de la Universidad

Política

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

Estrategias	Acciones
Elaboración y puesta en marcha el Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el inventario de activos institucionales con miras a mejorar su utilización y obtener una adecuada valoración del patrimonio de la Universidad del Valle. 2. Financiar y ejecutar las obras inconclusas y remodelaciones locativas prioritarias. 3. Crear una cultura de protección del patrimonio institucional. 4. Definir reglas sobre el manejo ambiental y la gestión del espacio público.

Estrategias	Acciones
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Mejorar las instalaciones deportivas del Centro Deportivo Universitario en los campus de Meléndez y San Fernando. 6. Definir y desarrollar un plan de embellecimiento de la Universidad para la recuperación de las zonas verdes, calzadas, fachadas, parqueaderos y zonas peatonales. 7. Adecuar espacios para el esparcimiento, actividades culturales y estancia de los estudiantes para el aprovechamiento de su tiempo libre.
<p>Plan Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las instalaciones y equipos de la Universidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Recuperar y mantener las cubiertas, las baterías sanitarias y las fachadas de los edificios, las aulas y los laboratorios de la Universidad. 9. Adecuar y recuperar los auditorios 1,2,3,4 y 5 de la sede Meléndez. 10. Construir andenes perimetrales a los edificios, adecuar y mantener en buen estado las vías peatonales y la señalización de la Universidad. 11. Adecuar y mantener el cerramiento perimetral de las sedes de la Universidad. 12. Mantener y recuperar la infraestructura hidrosanitaria. 13. Mantener la infraestructura eléctrica de la Universidad e implementar la transferencia automática, pararrayos en los edificios, sistemas de línea a tierra y elementos de bajo consumo, entre otros. 14. Implementar un sistema de comunicación para la Sección de Mantenimiento y Ejecución de Obras. 15. Modernizar los ascensores en la Sede Meléndez. 16. Adecuar y mantener los sistemas de aire acondicionado en la Universidad. 17. Diseñar estrategias de ahorro y racionalización en el uso de los servicios públicos que contemplen entre otros programas de sensibilización en el uso racional de los Servicios Públicos e implementación de sistemas de medición electrónicos de acueducto y energía. 18. Implementar un sistema de información de mantenimiento de equipos. 19. Analizar e implementar la contratación corporativa de los contratos de mantenimiento de equipos de laboratorio, de cómputo, audiovisuales y otros. 20. Desarrollar un programa institucional para el manejo de los desechos químicos y biológicos. 21. Definir y poner en marcha un plan de recuperación y construcción de salidas de emergencia de las edificaciones.

Estrategias	Acciones
	22. Implementar un sistema de seguridad estándar para toda la Universidad que incluya un programa institucional de mantenimiento y dotación de equipos contra incendio y explosión.
Modernización y organización de los archivos de la Universidad.	23. Adecuar la infraestructura física del archivo central, archivo histórico y de los archivos de gestión. 24. Diseñar e implementar los procesos técnicos de archivo. 25. Fortalecer la estructura de planta de cargos y planta de personal de la Sección de Gestión Documental. 26. Elaborar e implementar las Tablas de Retención Documental, como base para la racionalización en la producción y archivo de documentos. 27. Diseñar e implementar el proceso de sistematización, digitalización y microfilmación de documentos.
Organización y puesta en marcha del área de Planeación Física de la Universidad.	28. Crear un comité que se ocupe del estudio, planeamiento y manejo de la planta física de la Universidad. 29. Actualizar la reglamentación sobre el manejo de la planta física de la Universidad. 30. Integrar a las unidades académicas en la solución de problemas de la planta física relacionados con su área del conocimiento. 31. Gestionar posibles donaciones para el mejoramiento de la planta física.

Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad

Política

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

Estrategias	Acciones
Incremento y diversificación de la generación de ingresos de la Institución en el marco de su misión.	1. Promover y gestionar mayores donaciones a la Universidad del Valle. 2. Definir incentivos para la generación de ingresos (educación continua, asesoría, consultoría). 3. Promover la presentación de proyectos de inversión ante organismos externos públicos y privados, nacionales e internacionales.
Diseño de un Plan de Austeridad en el gasto.	4. Poner en marcha los correctivos necesarios para disminuir el consumo de servicios públicos. 5. Normalizar y controlar el cumplimiento de las disposiciones relativas al régimen laboral-

Estrategias	Acciones
	<p>pensional y de carrera administrativa que atañe a las Universidad Públicas.</p> <p>6. Poner en marcha un Plan de Compras Corporativas que maximice el poder de negociación de la Universidad y la economía de escala para generar ahorros, descuentos y garantías en la provisión de servicios y suministros.</p> <p>7. Poner en marcha el plan de austeridad en el gasto a todos los niveles de la Universidad que contemple por lo menos los servicios públicos, la nómina, las nivelaciones, los ascensos, la política de reemplazo de los jubilados, las monitorías, los asistentes de docencia, los docentes contratistas, cuidando que los gastos no crezcan por encima incremento de las fuentes de financiación que los soportan.</p> <p>8. Asegurar que la expedición de normas y decretos cuenten con una cuantificación de índole económico y su correspondiente financiación para que se garantice la viabilidad financiera del acto.</p>
Garantía del cumplimiento del Acuerdo General de Pagos de la Deuda Pública.	<p>9. Asegurar la viabilidad financiera de la universidad ajustando los gastos a los ingresos que recibe la Universidad.</p> <p>10. Diseñar un Estatuto Universitario de Contratación, que se ajuste a la Ley.</p>
Aumento en la productividad de los recursos institucionales.	<p>11. Generar ahorros, descuentos y garantías en la provisión de servicios y suministros.</p> <p>12. Hacer ejercicios de proyección financiera para atender los cambios en los esquemas de financiamiento y las políticas públicas pertinentes.</p> <p>13. Aplicar criterios de viabilidad económica y financiera para el análisis de nuevos proyectos académicos.</p> <p>14. Redefinir la estructura de costos de la Universidad, de forma tal que permita asignar todos los elementos de costo a cada actividad realizada.</p> <p>15. Mejorar la elaboración del presupuesto de inversión teniendo en cuenta todas las fuentes de ingreso y las prioridades institucionales.</p> <p>16. Establecer criterios de asignación de recursos profesoraes y de apoyo adicionales, con base en disponibilidades presupuestales anuales.</p> <p>17. Presentar una propuesta para la Reforma de la Ley 30 que busque mejores condiciones para la Universidad Pública en general y para la Universidad del Valle en particular.</p>

Democracia y convivencia

La democracia, en la Universidad, implica el reconocimiento de las personas en su esencia humana y se expresa en factores tales como el respeto a la dignidad (que comprende el conjunto de los derechos humanos, insertos también en la Constitución Política), la participación -de acuerdo con el papel que desempeñe cada quien- y los aspectos concernientes al desarrollo del saber, la universidad como institución de conocimiento y la sociedad, potenciando en cada uno de sus miembros su creatividad y, por ende, su crecimiento personal, de modo que esta dinámica contribuya al logro eficaz de sus objetivos.

De acuerdo con estos principios, en la Universidad deben tener cabida las divergencias y diferencias y debe garantizarse la libertad de expresión, organización y protesta. Ningún grupo debe pretender establecer la unanimidad ni el monopolio en materia de opiniones y saberes.

Objetivo General

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

Líneas de acción

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

Política

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

Estrategias	Acciones
Aprovechamiento de la capacidad del talento humano disponible en la institución para crear sistemas de prevención y solución de conflictos.	<ol style="list-style-type: none">1. Fortalecer el papel institucional del Consejo Académico, como máxima autoridad académica de la Universidad responsable de los procesos de negociación y resolución de conflictos.2. Crear e implementar un Acuerdo de Convivencia que facilite la comprensión y el respeto por la opinión de los diversos actores institucionales, de modo que el diálogo se establezca sin violencia, según los principios y valores que gobiernan a la Universidad y que son explícitos en su Proyecto Institucional.3. Poner en marcha acciones concretas que apunten a fortalecer un clima de convivencia.
Procesos educativos dirigidos a la comunidad universitaria para el desarrollo de habilidades y	<ol style="list-style-type: none">4. Desarrollar investigaciones académicas sobre temas relacionados con la gobernabilidad, la participación y la convivencia pacífica en la

Estrategias	Acciones
destrezas de conciliación y concertación.	Universidad. 5. Crear un equipo de carácter interdisciplinario, facilitador de procesos pedagógicos en cultura y paz a través de talleres, videos, círculos de discusión, teleconferencias y clínicas de resolución de conflictos.

Participación y vida universitaria

Política

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

estrategias	Acciones
Generación de espacios de participación de los miembros de la comunidad universitaria, para la deliberación informada y argumentada acerca de políticas, programas y proyectos que comprometen el desarrollo de la Institución.	1. Adoptar el concepto de Sentido de Participación activo y responsable en lugar del Sentido de Pertenencia, con el fin de cultivar la creatividad de los individuos para el desarrollo de la institución y la mejora del autoreconocimiento, autoestima personal y motivación. 2. Adecuar espacios para la actividad de grupos de estudio debidamente organizados. 6. Desarrollar un plan de comunicación y difusión del Proyecto Institucional a todos los niveles de la Universidad. 3. Establecer un plan para dar a conocer las normas y procedimientos institucionales.
Apoyo a los estudiantes para el aprovechamiento de las posibilidades de la vida universitaria.	3. Apoyar la participación de los estudiantes en eventos académicos, culturales y deportivos. 4. Promover los grupos multiculturales de la Universidad.
Fortalecimiento de los principios y valores éticos que comparte una comunidad universitaria.	4. Crear un proyecto cultural que genere dinámicas de identidad, reconocimiento y potenciación de los valores y capacidades de la comunidad universitaria. 5. Diseñar materiales y programar actividades extracurriculares que promuevan y faciliten la trasmisión de principios y valores éticos en los estudiantes.

Calidad de vida de la comunidad universitaria

Política

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

Estrategias	Acciones
Reformulación de los programas y servicios de salud y bienestar de los docentes,	1. Hacer un diagnóstico actualizado sobre la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria.

Estrategias	Acciones
empleados, trabajadores y estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar estudios actualizados de riesgo y salud ocupacional. 3. Proponer programas para mejorar la gestión del servicio médico, el restaurante universitario y el centro deportivo. 4. Preparar a la comunidad universitaria para manejar situaciones de estrés. 5. Actualizar la normatividad sobre bienestar estudiantil y servicio de salud. 6. Desarrollar la sistematización del servicio de salud en todas sus áreas.
Participación de la comunidad universitaria en los programas de bienestar.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Facilitar el acceso a actividades y servicios culturales y recreativos para las familias de los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes. 8. Capacitar y educar a la comunidad universitaria para el control de los factores de riesgo ocupacionales y ambientales. 9. Organizar festivales, eventos, intercambios y encuentros recreativos. 10. Promover de manera viable y operativa programas y actividades de género cultural como medios que contribuyan al fortalecimiento de los valores institucionales y al desarrollo y bienestar de la comunidad universitaria.

Responsabilidad social

Política

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

Estrategias	Acciones
Realización de un balance social anual de las actividades institucionales en beneficio de la sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un inventario de todas las actividades académicas abiertas al público (seminarios, talleres, foros, etc.) que brinde la Universidad sin costo alguno. 2. Identificar los trabajos de grado, tesis y estudios realizados que implican mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo de las instituciones regionales o solución de los problemas del entorno. 3. Cuantificar el valor de los servicios de salud, educación, cultura, recreación y deportes que brinda la Universidad para la comunidad.
Evaluación de la pertinencia e impacto social	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hacer un estudio de la pertinencia social de la oferta de servicios de la institución. 5. Llevar a cabo un análisis de los principales impactos originados por la investigación, docencia y extensión que la Universidad realiza.

Sistema de Regionalización

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

El Sistema de Regionalización se abre como una nueva línea estratégica dentro del Plan de Desarrollo con el propósito de avanzar en su posicionamiento interno y externo. Así mismo, se vislumbran políticas coherentes con la misión, visión y propósitos institucionales y se intenta brindar respuestas efectivas, coherentes y pertinentes al desarrollo regional.

La propuesta reúne el estado, los avances, las deficiencias y oportunidades de Regionalización como totalidad y unas líneas de acción, programas y proyectos que hagan viable, sostenible, eficiente y eficaz el crecimiento de las sedes. La propuesta no pretende estructurar una universidad diferente en cada región, sino ver de que manera la universidad se puede insertar estratégicamente de acuerdo a las posibilidades y necesidades regionales.

La consolidación del Sistema de Regionalización requiere de la formulación de propuestas creativas en los campos académico, administrativo y financiero, que obedezcan a las condiciones y requerimientos tanto de los entornos locales como de los contextos regional, nacional e internacional y a las posibilidades reales de la Universidad. Se proponen, por tanto, las siguientes líneas de acción:

Objetivo General

Contribuir al desarrollo armónico e integral de las regiones, traducido en el mejoramiento de la calidad de las diferentes esferas de la vida ciudadana, liderando y participando en los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación de políticas económicas, sociales y culturales; asesorando a los sectores público, privado y comunitario, y trabajando con ellos de tal manera que cada sede de la Universidad del Valle, en la provincia, se convierta en el principal dinamizador social, cultural y artístico de su zona de influencia.

Líneas de Acción

Fortalecimiento de la oferta académica con calidad y pertinencia

Política

Ampliar y diversificar la oferta académica para que responda a un proyecto real de desarrollo regional.

Estrategias	Acciones
Oferta académica amplia, diversificada y pertinente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio continuo de evaluación de las necesidades específicas de formación en cada región. 2. Diseñar y ofrecer programas pertinentes para la región y evaluarlos para medir su aceptación. 3. Ofertar los cuatro primeros semestres de fundamentación, en todo el Sistema de Regionalización, en aquellos programas que la Universidad ofrece a través del Sistema de Regionalización. 4. Buscar alianzas con universidades de alta calidad para ofertar programas que se requieran en las regiones pero cuya demanda la Universidad no pueda suplir. 5. Desarrollar clases y programas de cobertura regional simultánea, apoyados en el campus virtual y el uso de las nuevas tecnologías.
Ampliación y mejoramiento de las condiciones de acceso y permanencia de los estudiantes a los programas académicos.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Gestionar recursos ante entidades nacionales e internacionales para conseguir becas para estudiantes de bajos recursos de cada región. 7. Ofrecerles, como segunda opción, a los aspirantes en la sede de Cali, aquellos programas que se ofrezcan de igual manera en el Sistema de Regionalización. 8. Diseñar y poner en marcha un programa de mejoramiento de competencias básicas en los bachilleres de cada región. 9. Flexibilizar las transferencias de los tecnólogos para que continúen su ciclo profesional en las Sedes de Cali. 10. Crear espacios para la participación, construcción de soluciones y desarrollo de potencialidades de los estudiantes. 11. Identificar las necesidades en los procesos de formación integral de los estudiantes y poner en marcha un plan para suplir estas necesidades.
Cultura de la calidad y el mejoramiento permanente.	<ol style="list-style-type: none"> 12. Realizar un diagnóstico de la calidad del Sistema de Regionalización. 13. Implementar un sistema de Gestión de la Calidad en el sistema de Regionalización acorde con el Programa Institucional de Calidad de la Universidad. 14. Realizar actos de reconocimiento a los mejores docentes, personal no docente y estudiantes de cada región. 15. Implementar mecanismos de evaluación de desempeño de cada región y construir procesos

Estrategias	Acciones
Desarrollo y fortalecimiento de la investigación aplicada y científica en el Sistema de Regionalización.	<p>de mejoramiento con base en las evaluaciones.</p> <p>16. Consolidar líneas y grupos de investigación para el Sistema de Regionalización adscritos o como pares de los grupos de investigación de las sedes de Meléndez y San Fernando.</p> <p>17. Vincular la investigación de tesis de pregrado, magísteres y doctores con la docencia, extensión e investigación en las regiones.</p> <p>18. Estimular la vinculación de las Unidades Académicas y de los Grupos de Investigación de la Universidad al desarrollo de programas y proyectos en las regiones.</p> <p>19. Establecer alianzas de cooperación internacional para el desarrollo de proyectos de investigación e intercambio de estudiantes e investigadores.</p> <p>20. Liderar en las regiones, líneas de investigación estratégicas para la región, que permitan fortalecer la docencia, investigación y extensión.</p>
Desarrollo permanente de los docentes del Sistema de Regionalización.	<p>21. Construir un estatuto profesoral acorde con las realidades de cada región.</p> <p>22. Desarrollar progresivamente el talento humano en las sedes, según las necesidades y potencialidades.</p> <p>23. Cualificar a los docentes en innovaciones pedagógicas, metodológicas y curriculares que permitan ofrecer diversas modalidades de estudio en cada región.</p> <p>24. Nombrar paulatinamente profesores de tiempo completo para permitir aumentar la productividad académica.</p> <p>25. Facilitar la cualificación de los docentes de regionalización estimulando su participación en diplomados, especializaciones, maestrías y doctorados.</p> <p>26. Implementar programas de intercambio y pasantías de docentes y estudiantes con instituciones de reconocida calidad académica.</p>
Mejora en la infraestructura, logística y dotación requerida para el funcionamiento del Sistema de Regionalización.	<p>27. Financiar y ejecutar los estudios, diseños y adecuaciones locativas para mantener la planta física en óptimas condiciones.</p> <p>28. Establecer y poner en marcha un plan de reposición y dotación de equipos de cómputo acorde con las necesidades de cada región.</p> <p>29. Ampliar la cobertura del sistema de red en cada región.</p>

Estrategias	Acciones
	30. Definir y poner en marcha un plan de dotación de laboratorios. 31. Mejorar la dotación de ayudas didácticas y equipos audiovisuales. 32. Implementar un Sistema Regional de Bibliotecas que conecte en red a toda la región. 33. Establecer un programa de cualificación permanente a los funcionarios que prestan los servicios en las bibliotecas de las sedes. 34. Mejorar las conexiones de las bibliotecas de las sedes con la biblioteca de la sede principal. 35. Reembolsar ágilmente los recursos provenientes del IVA que le corresponden al Sistema, para mejorar la dotación de las bibliotecas de las sedes.
Fortalecimiento y ampliación del servicio de bienestar universitario.	36. Establecer programas Bienestar Universitario, diseñados por la Vicerrectoría de Bienestar en conjunto con el Comité de Regionalización, acorde con los recursos y las necesidades del Sistema. 37. Definir los servicios de bienestar prioritarios en el sistema de regionalización. 38. Gestionar recursos adicionales para el mejoramiento de los servicios ofrecidos a los estudiantes del Sistema.

Sostenibilidad Financiera y Administrativa del Sistema de Regionalización

Política

Desarrollar acciones administrativas y financieras que permitan el fortalecimiento del Sistema de Regionalización.

Estrategias	Acciones
Gestión de recursos ante entidades públicas y privadas, destinados a la sostenibilidad del Sistema de Regionalización.	1. Gestionar, con apoyo de la dirección general y del Consejo Superior, la recuperación de los aportes del Departamento para el Sistema de Regionalización. 2. Sustentar el proyecto de creación de Seccionales para la consecución de los recursos económicos del estado. 3. Realizar gestión ante el Gobierno Nacional, la Asamblea Departamental y los Congresistas para concretar aportes destinados a la sostenibilidad del Sistema de Regionalización. 4. Por medio de alguno de los representantes a la Cámara, gestionar la destinación de alguno de los impuestos nacionales que se tiene

Estrategias	Acciones
	<p>proyectado desmontar (como el cuatro por mil), para que no se elimine totalmente sino que se destine para garantizar la inversión que requieren los Sistemas Universitarios Regionales.</p> <p>5. Crear un portafolio de proyectos regionales para ser financiado por convenios, alianzas o aportes de instituciones regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>6. Lograr aportes del nivel central, por lo menos del 1% del presupuesto general de la Universidad, para inversión.</p>
<p>Diversificación de ingresos y utilización racional de los recursos.</p>	<p>7. Definir y establecer una estructura académico administrativa para el ofrecimiento de servicios al sector productivo.</p> <p>8. Asimilar el costo de docentes que provienen de la sede central a los costos de docencia establecidos por Regionalización.</p> <p>9. Diseñar y poner en marcha mecanismos de evaluación en todos los niveles, apoyados en indicadores de gestión administrativa y académica.</p>
<p>Valoración y redimensionamiento del papel estratégico de las Fundaciones como componentes imprescindibles en el desarrollo de las sedes.</p>	<p>10. Identificar las mejores prácticas en las Fundaciones del Sistema de Regionalización y aplicarlas en todo el Sistema.</p> <p>11. Estandarizar los estatutos de las Fundaciones de Apoyo al Sistema de Regionalización.</p> <p>12. Generar una sola política con respecto a la relación Universidad – Fundaciones.</p>
<p>Definición de la estructura organizativa del Sistema de Regionalización y fortalecimiento de las comunicaciones entre la sede central y cada región.</p>	<p>13. Mejorar la estructura organizativa de cada sede, de manera que responda a las funciones universitarias.</p> <p>14. Consolidar progresivamente en el Sistema de Regionalización, dependencias académicas con capacidad para desarrollar programas en docencia, extensión e investigación, según las condiciones particulares de cada región.</p> <p>15. Definir los procesos académicos y administrativos que puedan ser complementarios entre las sedes.</p> <p>16. Organizar los procesos y procedimientos del Sistema de Regionalización, en forma coherente con los de la Universidad del Valle en Cali.</p> <p>17. Estandarizar los procesos de contratación a la luz de la legislación laboral del personal que presta servicios al Sistema.</p> <p>18. Definir si un director de Sede es de tiempo completo, parcial o dedicación exclusiva para el</p>

Estrategias	Acciones
	Sistema de Regionalización. 19. Integrar los proyectos institucionales con los proyectos académicos de los estudiantes y, en general de los demás integrantes de la comunidad universitaria. 20. Mejorar los canales de comunicación entre el Sistema de Regionalización y la sede central.
Formación permanente de los funcionarios del Sistema de Regionalización.	21. Identificar las necesidades de formación de los funcionarios del Sistema de Regionalización. 22. Diseñar y poner en marcha un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas. 23. Capacitar a los funcionarios en planeación con visión a largo plazo y gestión de proyectos. 24. Desarrollar progresivamente el talento humano en el Sistema de Regionalización, según las necesidades y potencialidades

Construcción de Universidad en las Regiones

Política

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

Estrategias	Acciones
Formación del talento humano que requieren las regiones para su desarrollo.	1. Implementar mecanismos que permitan identificar las demandas de formación y cualificación que requiere el desarrollo regional desde los distintos sectores. 2. Dar respuesta rápida y efectiva a las necesidades del entorno.
Participación en los procesos de desarrollo regional	3. Concertar con los actores regionales, programas y proyectos estratégicos de desarrollo regional. 4. Promover acciones entre las Unidades Académicas y el Sistema de Regionalización, con el fin de contribuir a la solución de los problemas locales y regionales, mediante el análisis de las regiones. 5. Definir la participación de la Universidad en programas y proyectos de desarrollo regional. 6. Afianzar los lazos de cooperación con el sector productivo. 7. Participar en espacios para la definición y discusión de políticas públicas de educación en las localidades.

Estrategias	Acciones
	8. Contribuir a la consolidación de circuitos y redes de interacción institucional y social, en los órdenes subregional y regional.
Desarrollo de una política y una oferta propia de extensión para el Sistema de Regionalización.	9. Fortalecer los programas de extensión que se ofrecen en las regiones. 10. Desarrollar programas de capacitación para empresas de la región. 11. Ofrecer programas de especialización y diplomados en áreas de interés para el desarrollo regional. 12. Establecer un portafolio de servicios empresariales ofertables por el Sistema de Regionalización (asesorías, capacitación, estudios técnicos y desarrollo de proyectos).
Fortalecimiento de la vinculación de los egresados con el sistema de regionalización.	13. Mantener una cualificación y actualización en formación para los egresados del Sistema. 14. Desarrollar programas de acompañamiento a los egresados en su medio profesional. 15. Mantener información actualizada de los egresados del sistema para el envío periódico de boletines, invitaciones, ofertas de trabajo y actividades de interés desarrolladas por el Sistema de Regionalización. 16. Promover un programa de aporte de los egresados al Sistema de Regionalización.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Puertas, Jaime (2001) Ciudades del conocimiento. Brasil y Colombia en la construcción endógena del futuro, Confecámaras – Creset, Bogotá.

Albornoz, O. (1997) Introducción. En: La educación superior en el siglo XXI, Visión de América Latina y el Caribe, CRESALC-UNESCO, Caracas.

Alburquerque, Francisco (1997) Fomento productivo municipal y gestión del desarrollo económico local, ILPES, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, Santiago de Chile.

Alesina, Alberto (2001) Reformas institucionales en Colombia, Fedesarrollo – Alfaomega, Bogotá.

Alvarez Gardeazábal, Gustavo (2001) Se llamaba el país vallecaucano, Tulúa.

Angulo Galvis, Carlos & Toro, José Rafael (2001) La universidad “académicamente abierta” para la actual sociedad del conocimiento. Ponencia presentada al Congreso de “Educación Superior, desafío global y respuesta nacional”, Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.

Angulo, Alejandro, S.J.; Masini, Eleonora; Conversi, Paolo; Medina Vásquez, Javier – a cura di-(2000),Verso una società multiculturale. Possibili scenari in Italia e Colombia, Pontificia Università Gregoriana, Unesco, CIDS, Roma.

Appadurai, Arjun (1990) “Disjuncture and difference in the global cultural economy”, in Theory, culture and society, Vol. 7, 1-14. In: Global culture. Nationalism, globalization and modernity. A theory, culture & society special issue, edited by Mike Featherstone, Sage Publications, London.

Arizpe, Lourdes -Edited by- (1996) The cultural dimensions of global change. An anthropological approach. UNESCO Publishing, París.

Arocena, R. & Sutz J. (2001) La transformación de la universidad latinoamericana mirada desde una perspectiva CTS. En: López Cerezo y Sánchez Ron (eds.), Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura, Biblioteca Nueva-OEI, Madrid.

AUIP (2003) Gestión del conocimiento, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca.

AUIP (2002) Gestión de la calidad del postgrado en Iberoamérica. Experiencias Nacionales, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca.

AUIP (2002) Vinculación de la universidad al sector productivo en Iberoamérica. El papel de las organizaciones Universidad-Empresa, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca.

Banco Interamericano de Desarrollo (1998) Informe de Progreso económico y social. América Latina frente a la desigualdad, BID, Washington

Banco Mundial (1999) Informe para el desarrollo mundial, Washington.

- Barré, Rémi (2000) "Le foresight britannique. Un nouvel instrument de gouvernance?", Futuribles, janvier.
- Beck, Ulrich (1996) "Teoría de la sociedad del riesgo", en Las consecuencias perversas de la modernidad, Josetxo Beriain (comp), Anthropos Editores, Barcelona.
- Beck, Ulrich (2000) La società del rischio, Carocci Editore, Roma.
- Bell, Daniel (1976) El advenimiento de la sociedad postindustrial, Alianza Editorial, Madrid.
- Bervejillo, Federico (1996) Territorios en la globalización, cambio global y estrategias de desarrollo territorial. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, DPPR, Documento 96/34, Serie Ensayos, Santiago de Chile.
- Bindé, Jerome - sous la direction de- (2000) Les clés du XXIe siècle, Seuil, Editions Unesco, Paris.
- Boisier, Sergio (2002) Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial, Documento de trabajo N. 5, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- Boisier, Sergio (2001) Desarrollo (local): De qué estamos hablando? En: Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, Antonio Vásquez Barquero y Oscar Madoery (compiladores), Homo Sapiens Ediciones, Rosario.
- Boisier, Sergio (2000) Conversaciones sociales y desarrollo regional, Editorial Universidad de Talca, Talca.
- Brunner, José Joaquín (2002) Conclusiones de la Reunión Técnica: "El futuro de la Educación Superior en Colombia", Transcripción de la intervención final, versión sin corregir por el autor, ASCUN, ICFES, ICETEX, Bogotá.
- Brunner, José Joaquín (2001) Tiempo de innovar, políticas innovativas. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional", Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.
- Brunner, José Joaquín (1993) Conocimiento, sociedad y política, Libros Flacso, Santiago de Chile.
- Brunold, J., Merz, H & Wagner, J. (2002) Comunidades virtuales, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Brunsvick, Yves & Danzin, André (1999) Nacimiento de una civilización. El choque de la mundialización, Ediciones Unesco, Paris.
- Casas, Rosalba et al (2001) La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México, Instituto de Investigaciones Sociales, Editorial Anthropos, Barcelona.

Castells, Manuel (2002) Internet y la sociedad red, Lección inaugural del Programa de Doctorado sobre Sociedad de la Información y del conocimiento, en Universitat Oberta de Catalunya - UOC. <http://campus.uoc.es/web/cat/index.html>

Castells, Manuel (2001) La galaxia internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad, Plaza & Janés, Barcelona.

Castells, Manuel (1998) La era de la información, Vol. 3, Fin de Milenio, Alianza Editorial, Madrid.

Castells, Manuel (1998) The Information age: Economy, Society and culture. Vol. I, The rise of the network society. Vol II, The power of identity; Blacwell Ed., London.

Castro Díaz-Balrt, Fideo (2002) Ciencia, innovación y futuro, Ediciones Grijalbo, Barcelona.

Cebrián, Juan Luis (1998) La red. Informe al Club de Roma, Editorial Taurus, Madrid.

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

CEPAL (2002) Una década de luces y sombras, Comisión Económica para América Latina & Alfa&Omega, Santa Fé de Bogotá.

CEPAL (2001) Una década de luces y sombras. América Latina en los años noventa, Comisión Económica para América Latina – Alfaomega, Santafé de Bogotá.

CEPAL (1992) "Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad", Santiago de Chile.

CEVALSI (2002) La gestión del conocimiento en la sociedad de la información, Centro Valenciano para la Sociedad de Información, Valencia.

Chaparro, Fernando (1998) Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. Una agenda para la Colombia del siglo XXI, TM Editores, Colciencias, Bogotá.

Chica, Ricardo y otros (1996) : Estudio Nacional sobre Determinantes del Crecimiento de la Productividad. DNP, Colciencias, Fonade. Documento resumen, pag.8

CLACSO (2003). Las Universidades en América Latina ¿Reformadas o alteradas?. Marcela Mollis (Compiladora). Buenos Aires.

Consejo Regional de Planificación del Occidente Colombiano (1998) El Occidente, la Región del futuro. Pereira.

Contraloría General de la Nación (2000) Informe de la Comisión de la Verdad, Contraloría General de la Nación, Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación, Superintendencia de Valores, Superintendencia Bancaria, febrero.

Coriat, Benjamín (1997) «Las nuevas dimensiones de la competitividad: Hacia un enfoque europeo», ITPS Report, junio.

Cruz Kronfly, Fernando (1998) La tierra que atardece. Ensayos sobre la modernidad y la contemporaneidad, Editorial Planeta, Santafé de Bogotá.

Cruz Cardona, Víctor & Medina Vásquez, Javier -editores - (2003) Gestión del Conocimiento – Pautas y lineamientos generales, Serie Seminarios y Reuniones Técnicas Internacionales, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados, Junta de Castilla y León, Diputación de Salamanca, Salamanca; 211 pp. ISBN: 958-33-4823-6.

Daniel, John (2001) El surgimiento de la megauniversidad, en La visión de los líderes en la era digital, Anne Leer –editora-, Pearson Educación, México.

De Geus, Arie (1988) Planning as learning, Harvard Business Review, march-april.

Delors, Jacques et al (1996) La educación encierra un tesoro, Ediciones Unesco, Paris.

Drucker, Peter.(1989) Las nuevas realidades, Editorial Norma, Bogotá.

Edvinsson, Leif & Malone, Michael (1998) El capital intelectual, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Estefanía, Joaquín (2000) El poder en el mundo, Plaza & Janés, Barcelona.

Experton, William (2002), Equidad y Eficiencia, Financiar el Acceso a la Educación Superior en Colombia, Banco Mundial – ASCUN – ICFES, Bogotá, 31 de enero.

Ferro Bayona, Jesús (2000) Visión de la universidad ante el siglo XXI, Ediciones Uninorte, Barranquilla.

Ferro Bayona, Jesús (2001) Educación y Cultura, Ediciones Uninorte, Barranquilla.

Forero Pineda, Clemente (2000) De la trampa al desarrollo endógeno. Limitaciones y potencial de la comunidad científica colombiana, Colombia, ciencia y tecnología, Volumen 18, N. 4.

Fundación OVSI (2002) Informe sobre la sociedad de la información en Iberoamérica 2002, Generalitat Valenciana, Valencia.

Gacel-Avila, Jocelyne (1999) Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe, Reflexiones y lineamientos, Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation, Guadalajara.

Garay, Luis Jorge (2001) Talleres del Milenio, Repensando a Colombia, Plan Naciones Unidas para el Desarrollo, Bogotá.

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

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

Gates, Bill (1999) Los negocios en la era digital, Plaza & Janés, Barcelona.

Giddens, Anthony (2000) Il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita, Il Mulino, Bologna.

Gómez Campo, Víctor (2001) Necesidad de alternativas a la Universidad Tradicional en Colombia. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional", Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.

Gómez, Víctor Manuel (2000) Cuatro temas críticos de la educación superior en Colombia, ASCUN, Alfaomega, Universidad Nacional de Colombia.

Grupo de Lisboa -bajo la dirección de Riccardo Petrella- (1996) Los límites a la competitividad. Como se debe gestionar la aldea global, Universidad Nacional de Quilmes, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Gutiérrez Sanín, Francisco (2002) Pensando la U – Vida asociativa, elecciones y gobernabilidad universitaria, Contraloría General de la República, Bogotá.

Gutiérrez, Francisco (2001) "El eslabón perdido y la plegaria de Agustín", Programa Diálogos Estratégicos, Colciencias, Santafé de Bogotá.

Hopenhayn, Martin & Ottone, Ernesto (2000) El gran eslabón, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Jean, Carlo & Savona, Paolo -a cura di- (1995) Geoeconomia. Il dominio dello spazio economico, Franco Angeli, Milano.

Kliksberg, Bernardo (1999) Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Krugman, Paul (1997) Un'ossessione pellicorosa. Il falso mito dell'economia globale. Ed. Etaslibri, Milano.

Krugman, Paul (1997) The Age of Diminished expectations. MIT Press, Boston; pag. 11

Krugman, Paul (1999) Internacionalismo Pop,. Editorial Norma, Bogotá; pags. 201 y 201.

La nota económica (2003) Guía de las mejores universidades. Información analítica de las facultades y programas de pregrado, Bogotá.

Lagadec, Patrick (2000) Ruptures créatrices, Éditions d'Organisation, Paris

Le Monde (2003) Bilan du Monde, Paris.

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

Lemos, Alberto & Piedrahita, Francisco (2002) Gestión y financiamiento de la educación superior en Colombia, Planeta Valle, Cali.

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

López Segrera (2001) Principales tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe.

Lundvall, Bengt-Ake (1995) The learning economy - Challenges to economic theory and policy. EAPE Conference, Copenhagen, october 1994. Revised version, july.

Lytard, J.F. (1979) La condición postmoderna , Gedisa Editorial, Barcelona.

Malo, Salvador (2004). La comercialización de la Educación Superior. En El difícil equilibrio: La educación Superior como bien público y comercio de servicios. Implicaciones del AGCS (GATS). Documentos Columbus. Carmen García-Guadilla (Coordinadora). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha, 101-108.

Masini, Eleonora, (2000) Penser le futur, Dunod, Paris.

Masuda, Yohanio (1984) La sociedad postindustrial como sociedad de información, Editorial. Tecnos, Madrid.

Matus, Carlos (1987) Política, planificación y gobierno, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile.

Max-Neef, Manfred; Elizalde, Antonio & Hopanhayn, Martín (1993) Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro, Nueva versión, CEPAUR-Fundación Dag Hammarskjold, Santiago de Chile.

Mayor, Federico, Bindé, Jerome (1999) Un monde nouveau, Editions Odile Jacob, Unesco, Paris.

Medina Vásquez, Javier (2001) Experiencias significativas en Pensamiento a largo plazo a nivel mundial, Seminario de Alto Nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas, La Habana, Cuba, 16 al 17 de noviembre, 2000, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.

Meister, Jeanne (2000) Universidades empresariales, Mc Graw Hill, Bogotá.

Millán, Felipe (2002) Colombia: Crecimiento y Productividad, Centro Nacional de Productividad, Cali.

Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994) Colombia, al filo de la oportunidad, Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá.

Mojica, Francisco (1997) "El papel de la prospectiva en el desarrollo de Colombia". En: Ruptura cultural para el desarrollo. Memorias de los Coloquios Colombianos de Cultura de la Competitividad, Ruiz, Pilar, Arenas Maria Cristina, Medina, Javier (Editores) Presidencia de la República de Colombia, Universidad del Valle, Cali.

Montenegro, Santiago & Niño, Luis Carlos (2002) La tecnología de la información y de las comunicaciones en Colombia, en "Propuestas para una Colombia competitiva", Santiago Montenegro y Roberto Steiner (compiladores), Corporación Andina de Fomento, CEDE/Uniandes, Alfaomega, Bogotá.

Morin, (1999) Los siete saberes necesarios para el futuro, Editorial Magisterio, Bogotá.

Muñoz, Germán (2002) Comunicación y Cultura, Programa Diálogos Estratégicos, Colciencias, Bogotá.

Naím, Moises (1999) «El disenso de Washington», Entrevista, Revista Dinero, noviembre.

Naisbitt, John (1995) Global paradox, Nicholas Braelley Publishing, London.

Niño Díez, Jaime (1998) Hacia una nueva educación, UNESCO – Convenio Andrés Bello, Bogotá.

Nonaka & Takeuchi (1995) La empresa creadora de conocimiento, Oxford University Press, México D.F.

Ocampo, José Antonio (1998) "Más allá del consenso de Washington: una visión desde la CEPAL", Revista de la CEPAL, N. 66, diciembre.

Oquendo, Sergio; González, Sandra & Castañeda, Beatriz (2001) Semilleros de Investigación. Una emergencia en pos del conocimiento y la ciudadanía, REDSIN – Red Semilleros de Investigación de la Universidad de Antioquia, Medellín.

Ordóñez Salazar, Hugo –Editor- (2003) El rol de la Universidad en el siglo XXI, Iesal/UNESCO - Universidad Nacional "Jorge Basadre", Tacna - Perú.

Orozco Silva, Luis (2001) Bases para una política de Estado en materia de Educación Superior, Instituto Colombiano de Fomento para la educación superior (ICFES), Santa Fé de Bogotá.

Osorio, Carlos (2002) La Universidad del Valle en la Sociedad del Conocimiento, Documento especialmente preparado para Plan de Desarrollo, Comisión de Gobernabilidad e Instituciones de Conocimiento, Universidad del Valle, Cali.

Osterwalder, Konrad (2001) Convention of the work of thematic groups, Convention of European Higher Education Institutions, European University Association, Salamanca, 29-30 March.

Petrella, Riccardo (1999) "El Capital mundial no puede gobernar la humanidad", en El País Digital, Domingo 28 de noviembre.

Petrella, Riccardo (1997) El bien común, Editorial Debates, Madrid.

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

Porter, Michael (1999) Ser competitivo, Ediciones Deusto, Bilbao.

Pretelt, Carmen; Costa, María et al (2002) Guía para la internacionalización de las instituciones de educación superior de Colombia, ICFES, Ministerio de Educación, Bogotá.

Prigogyne, Ilya (1997) El fin de las certidumbres, Taurus Editores, Madrid

Ramonet, Ignacio (1998) Geopolítica del caos, Asterios Editore, Trieste.

Ramos Calderón, Iván (2004) Perspectivas de la Educación Superior en Colombia: Algunas Reflexiones, Foro El Futuro de las Universidades y de la Educación Superior en Colombia en el Contexto Mundial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 1 de marzo de 2004.

Ramos Calderón, Ivan (2004) Plan de Trabajo Rectoría-2004, Universidad del Valle, Cali.

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

Rampini, Federico (2000) New economy. Una rivoluzione in corso, Editori Laterza, Bari.

Reich, Robert (1994) El trabajo de las naciones, Javier Vergara Eds., Buenos Aires.

Rojas, Oscar (2001) Una universidad en marcha, Informe de Gestión Rectoría, Universidad del Valle, Cali.

Rosenberg, Marc (2002) E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital, Mc Graw Hill, Bogotá.

Sakahya, S. (1990) La sociedad del conocimiento, Ed. Suramericana- Andrés Bello, Buenos Aires.

Salmi, Jamil (2001) La educación superior en un punto decisivo. Ponencia presentada al Congreso de "Educación Superior, desafío global y respuesta nacional", Universidad de Los Andes, Santa Fé de Bogotá, junio 21 y 22.

Sassen, Saskya (1997) Città globali. New York, Londra, Tokyo, UTET libreria, Milano.

Silva, Jaime; García, Felipe & Martínez, Enrique (2002) Situación presupuestal y de eficiencia de las universidades públicas colombianas, Bogotá.

SUE (2001) Indicadores de gestión para las universidades públicas, Sistema de Universidades Estatales (SUE) - ICFES, Bogotá.

Sullivan, Patrick (2001) Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación, Piados, Barcelona.

- Tapscott, Don, Alex Lowy and David Ticoll (1998) La era de los negocios electrónicos, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.
- Tarondeau, Jean-Claude (1998) La management des savoirs, Presses Universitaires de France, Paris.
- Tedesco, Juan Carlos et al (2001) Educación en la globalización, Fondo Editorial Ateneo, Bogotá.
- Toffler, Alvin (1990) El cambio del poder, Ed. Plaza & Janés, Barcelona.
- UNDP (1998) Rappporto di Sviluppo Umano 1998, UNDP Ed, Roma.
- UNESCO (2001) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Informe sobre la 46ª Reunión de la Conferencia Internacional de Educación , Ginebra, 5-8 de septiembre.
- UNESCO -Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - (2001) Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura, Consejo Ejecutivo, 161ª Reunión, París, 17 de mayo.
- UNESCO (1998) Rapport mondial sur la culture. Culture, créativité et marches, UNESCO Ed., Paris
- Universidad del Valle – Sistema de Regionalización (2004) Propuesta Plan de Desarrollo Estratégico Sistema de Regionalización, Documento Borrador, Segunda versión, Cali.
- Universidad del Valle (2003) Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2003-2010. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Cali.
- Universidad del Valle (1989) Plan de Desarrollo, Universidad del Valle, Cali.
- Universidad Nacional (2002) El indicador de complejidad, Universidad Nacional, Bogotá.
- Universidad Pedagógica Nacional (1998) Plan de Desarrollo Institucional 1998-2003, Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.
- Urrutia Montoya, Miguel y otros (2002). El Crecimiento Económico Colombiano en el siglo XX. Banco de la República, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, pag. 15.
- Vattimo, Gianni (1988) En torno a la postmodernidad, Ed. Anthropos, Barcelona.
- Veltz, Pierre (1996) Mondialisation, villes et territoires, Presses Universitaires de France, Paris.
- Villegas Villegas, Germán (2002) Nuevo modelo para el Valle del Cauca, Gobernación del Valle del Cauca, Cali.

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

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

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

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

Otros documentos

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

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

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

Artículos del libro Reflexiones para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle (2003)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Documentos técnicos de trabajo Oficina de Planeación

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

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

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

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

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

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