

MAPA DE ASUNTOS ESTRATEGICOS PARA UN PLAN DE DESARROLLO¹

Borrador No.1 para discusión del Consejo Académico

Santiago de Cali octubre 16 de 2001

INTRODUCCION

Este documento tiene por objeto presentar a las Directivas y a la Comunidad Universitaria una propuesta inicial de asuntos estratégicos. Se trata de brindar un punto de partida básico para orientar las siguientes fases del Plan de Desarrollo, la elaboración de las agendas de Facultad y los proyectos estratégicos de la institución. La propuesta se presenta con el nombre de mapa de asuntos estratégicos y sirve para focalizar aquellos puntos clave que la Universidad debe atender en forma prioritaria y priorizar aquellos que se consideran urgentes o importantes, de corto, mediano y largo plazo.

La identificación de asuntos estratégicos es una metodología utilizada por algunas universidades colombianas para definir sus Planes de Desarrollo. Esta propuesta, en particular, surge de una labor de sistematización llevada a cabo por el grupo metodológico a partir de diferentes fuentes: trabajos preparados por distintos grupos de profesores en medio de la crisis institucional; entrevistas realizadas a las directivas universitarias durante el primer semestre del presente año y diferentes documentos institucionales y de la comunidad académica nacional e internacional.

La tarea que se le pide al lector o lectora es:

- Establecer si estos son los asuntos estratégicos pertinentes.
- Llegar a un acuerdo conceptual sobre cada asunto estratégico.
- Asignar un objetivo a cada asunto estratégico haciendo énfasis particular en las características de la Universidad del Valle.
- Revisar, ampliar o reducir las líneas de acción.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

La Universidad del Valle presenta desarrollos académicos importantes en docencia e investigación y en su proyección a la comunidad Vallecaucana. En efecto, el número de programas de pregrado es de 60 actualmente, 6 de los cuales se crearon en los últimos cinco años en: Artes (Licenciatura en Danza Clásica, Artes Visuales y Diseño Gráfico), Educación (Profesional en Ciencias del Deporte) y Humanidades (Historia y Profesional en Filosofía), en tanto que en el posgrado ha habido un aumento importante en programas de Especialización y Doctorado que pasaron, respectivamente, de 18 y 2 en 1993, a 48 y 6 en el presente año, abarcando estos últimos las áreas de Biología, Física, Química, Ciencias

¹ Preparado por el Grupo Metodológico integrado por los profesores Víctor Cruz C. Alvaro Enríquez, Javier Medina V., Inés María Ulloa V. y Martha C. Gómez de García, Directora de la Oficina de Planeación.

Biomédicas, Ingeniería y Educación. Las Maestrías por su parte se han mantenido en 34 en el mismo período.

El número de estudiantes matriculados en el pregrado ha crecido moderadamente entre 13.860 en 1993 y 17.825 en el primer periodo académico de este año, mientras que en el posgrado pasó de 1287 a 994 en el mismo período. El número de docentes, por su parte, disminuyó de 912.75 TCE en 1993 (752.5 nombrados y 160.25 contratistas) a 882.25 TCE a la fecha, con una relación estudiante/docente (en Cali) de 13 a 14 estudiantes por TCE. Paralela con la actividad docente, la Universidad ha logrado consolidar proyectos de investigación tanto básica como aplicada a la solución de problemas de la región y en varias áreas del conocimiento, mostrando un crecimiento importante en los grupos escalafonados por Colciencias que pasaron de 9 en 1998 a 62 en la convocatoria 2000 (8A, 12B, 28C y 14D).

Este desarrollo, sin embargo, ha hecho más complejo el proceso de toma de decisiones sobre gestión y asignación de recursos en la institución. En efecto, la Universidad ha padecido siempre de problemas de financiación, agravados por un crecimiento y expansión no planificados y en condiciones comerciales onerosas que hoy dificultan las posibilidades de desarrollo de la Universidad para los próximos diez años.

La redefinición de la estrategia a largo plazo en el marco de un Plan de Desarrollo, ha sido señalada por el Consejo Académico y las Representaciones Profesorales en diferentes oportunidades. Un Plan estratégico que recoja elementos del Plan 1986-2000 el cual, a pesar de la falta de aplicación que tuvo en opinión de algunos sectores de la Universidad, ha marcado el desarrollo de la institución, que es hoy en buena parte, la universidad que se concibió en el Plan que acaba de cumplirse.

Así por ejemplo, este Plan estableció que la investigación pasara a ser “el fundamento de la acción académica” creando la primera Vicerrectoría de Investigaciones en el país. La Decanatura de Estudiantes se convirtió en Vicerrectoría de Bienestar. El Plan aseguró, así mismo, una presencia real y concreta de la Universidad en distintas ciudades del Departamento, con la puesta en marcha del Programa de Regionalización y la creación de sedes regionales. El Plan le dió carta de naturaleza a la Informática en la Universidad, convirtiéndola en la primera institución pública de educación superior del país en disponer de una red electrónica de gran cobertura. Finalmente, la estructura organizativa de hoy es, en esencia, la misma que se definió en aquella época y que se concretó en la reforma del Estatuto, en 1988.

El desafío de la década por venir consiste en crear alternativas para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la Universidad en medio de un entorno inestable, difícil y pleno de restricciones. Para estar a la altura del reto se requiere de herramientas de planeación ágiles y de una metodología a través de la cual los diferentes grupos comprometidos con la institución cooperen para identificar hacia donde podemos y queremos ir en los próximos años.

La necesidad de cambio surge de diferentes dinámicas internas y externas, derivadas de la crisis institucional, la situación actual, las reformas al Estado colombiano y sus normas de control hacia una cultura del autocontrol, autorregulación y autoevaluación, las perspectivas de desarrollo del Valle del Cauca, la evolución del sector de la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional y las implicaciones del proceso de globalización y mundialización en curso.

De una parte, diferentes impactos de la revolución tecnológica están transformando las reglas de juego y las condiciones básicas del sector de la Educación Superior en el planeta. Las tecnologías de la información y la comunicación están ampliando las opciones que tiene la población para acceder al conocimiento. Nuevas instituciones están ofreciendo procesos y productos que tienden en algunos casos a sustituir los servicios que brindan las universidades tradicionales. Y están cambiando los criterios que rigen el desarrollo del talento humano y la gestión de las instituciones generadoras de conocimiento.

De otra parte, es fundamental la participación activa de la Universidad en la generación de competitividad y desarrollo humano sostenible en la región. Los rápidos cambios que operan constantemente en el entorno, en los sistemas de producción de bienes y servicios y en los puestos de trabajo, exigen formar personas idóneas, capaces de contribuir a disminuir el inquietante aumento del desempleo y la pobreza, y la descapitalización humana, ambiental, financiera e institucional que registra el departamento. Finalmente, a nivel institucional, se requiere ampliar el margen de maniobra que facilite el desarrollo y el cumplimiento de sus compromisos económicos y financieros.

Las consideraciones anteriores hacen necesario que la institución emprenda un proceso colectivo y participativo de reflexión acerca de las opciones que se tienen para los próximos años y las capacidades que se requiere construir o desarrollar para alcanzar el futuro deseado. Se trata de ir más allá de la inercia y prepararse cabalmente para afrontar el momento de cambio que se vive en todos los órdenes.

Se proponen entonces para la consideración de la comunidad universitaria los siguientes asuntos estratégicos:

1. COBERTURA CON CALIDAD

La Universidad del Valle, consciente de la creciente demanda de educación superior en la región y en el país y de las limitaciones en presupuesto, infraestructura y recurso humano que debe confrontar para atenderla, reconoce la necesidad de aumentar cuantitativamente su matrícula y racionalizar la oferta académica utilizando estrategias diversas de formación y transferencia del conocimiento, redefinir sus estrategias de regionalización y estimular la formación desescolarizada en todas las modalidades.

Ampliar cobertura sin bajar la calidad de programas y unidades académicas es, por tanto, 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 pertinente 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 llegar 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 bibliotecas², 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.

Líneas de Acción

El aumento de la cobertura con calidad implica que la Universidad del Valle desarrolle y potencie capacidades institucionales para atender diferentes poblaciones (jóvenes, adultos, profesores, etc.) en diversos puntos geográficos del entorno institucional, utilizar distintas estrategias y modalidades de formación, facilitar la cooperación de las distintas facultades y dependencias, y asegurar la renovación de la oferta académica. Este propósito podría obtenerse a través de las siguientes líneas de acción:

Redefinir el modelo de formación de pregrado en función de la especificidad del campo disciplinario, de la posibilidad de interactuar e integrarse con otras disciplinas, de su pertinencia (relación con mercado de trabajo, con necesidades de desarrollo social, político, económico y cultural) y de la posibilidad de homologación con programas similares en otros contextos, nacionales e internacionales.

Redefinir las políticas de creación, estímulo, fortalecimiento, flexibilización consolidación y gestión académica y administrativa de programas de formación avanzada, particularmente doctorados e iniciativas de educación continua.

Definir una política de programas y servicios a diferentes poblaciones, con diversas modalidades (tipo universidad nocturna y virtual) que permitan ampliar cobertura en forma significativa y trascender limitaciones geográficas y temporales.

Estimular la generación, difusión y transferencia responsable del conocimiento científico y tecnológico a través de una política académica orientada a garantizar la institucionalización de la investigación como soporte y referente de calidad y pertinencia de los programas de formación.

Poner en marcha procesos de reordenamiento académico que permitan revisar y ajustar el alcance de la nueva política académico-curricular de 2000 con base en criterios de calidad, racionalidad y eficiencia.

² entendidas éstas como centros donde no sólo se almacena información sino donde aquellos que proporcionan y utilizan información puedan interactuar

Fortalecer el manejo de la gestión académica, revisando las normas académicas existentes, agilizando la toma de decisiones y redefiniendo las prácticas de selección, designación y estancia de profesores en cargos académico-administrativos.

Recoger, dentro de las acciones puestas en marcha por la Universidad para procurar el desarrollo profesoral, iniciativas que estimulen la revisión crítica del quehacer docente, la apropiación y utilización de estrategias y metodologías modernas de transferencia de información y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para apoyar la actividad docente, investigativa y de extensión y para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Favorecer, en las convocatorias de nuevo profesorado, concursos de méritos que tengan en cuenta las condiciones éticas y de vocación académica de los candidatos y no sólo los perfiles profesionales e intelectuales que las unidades académicas puedan requerir en función de su situación y en función de sus perspectivas y necesidades futuras.

Fortalecer tecnológicamente los procesos de matrícula, certificación, programación académica, asignación de aulas y espacios físicos.

Poner en marcha un programa de gestión de la calidad que incentive, prioritariamente la creación de una “cultura de calidad” en la Universidad e institucionalice procesos continuos y permanentes de autoregulación, autoevaluación y mejoramiento continuo.

2. CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD

El mejoramiento de la formación de los estudiantes debe tener por eje de política el fomento de la pertinencia. La relación de la universidad pública contemporánea con la sociedad está determinada por cuatro factores fundamentales: - La salvaguarda del sentido de lo público; - la orientación de la ciencia y tecnología al servicio de la sociedad; - la participación en la construcción de una cultura de convivencia basada en la ética civil y en el reconocimiento del pluralismo cultural, étnico y de género; - y la generación de respuestas efectivas a las necesidades de desarrollo de los ciudadanos y las regiones.

Esta relación cobra especial significado en el contexto actual, debido a que el entorno internacional y nacional presenta tendencias hacia el aumento de la exclusión y el conflicto social. En efecto, el actual modelo de desarrollo comporta fenómenos relevantes. De una parte, el conocimiento se constituye en el factor clave de desarrollo en la economía global, el que hace la diferencia entre pobreza y bienestar. Y por otra parte, se acentúa la diferencia entre regiones ganadoras y perdedoras, según sea su capacidad para captar el flujo de tecnologías, inversiones, imágenes, ideas y personas, capaces de articular los territorios a las redes transterritoriales de la economía global. Este doble movimiento conlleva varios imperativos para la Universidad:

- Ante la magnitud de las brechas sociales es necesario fortalecer la cohesión y solidaridad, esenciales para una vida en democracia, y aumentar la capacidad de generación de bienes públicos.
- La desigual distribución de la riqueza implica hoy más que nunca la redistribución del conocimiento.
- La desigual distribución de las oportunidades aumenta las necesidades de educación masiva y pertinente de toda la población.

Para contrarrestar esta fuerte tendencia a la marginalidad es indispensable tener en cuenta una visión amplia de los conceptos de desarrollo y de desarrollo endógeno. El desarrollo no es reducible al crecimiento económico (acumulación, inversión y capacidad productiva) y depende tanto de insumos materiales como de factores inmateriales. Es, ante todo, un proceso social y cultural que se deriva de la activación de las fuerzas sociales y al ejercicio de su inventiva y recursividad. El desarrollo endógeno consiste, fundamentalmente, en la capacidad de un territorio para ser sujeto de su propio proyecto de desarrollo, para modelar su propio futuro, desde adentro, para encontrar su propio espacio, identidad y oportunidad en el contexto internacional.

Una universidad pública tradicional que se reduzca a ejercer un perfil de tipo profesionalizante, no será vista como una entidad legítima, por su limitado aporte al valor que realmente requiere el contexto. Para recuperar su credibilidad y ejercer el rol de faro del pensamiento que se le demanda, la universidad debe asumir nuevas formas de liderazgo, contribuir a crear sinergia entre las instituciones y actores territoriales, 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, mediante 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 el campo del 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 a transformar el crecimiento económico con desarrollo humano y 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.

Para que una universidad pública se encuentre en sintonía con las necesidades de su entorno, desde este punto de vista, es necesario que la institución aumente y privilegie sus capacidades para: analizar la realidad y responder ágilmente a los problemas críticos de la sociedad, criticar y modificar aquellos elementos que limitan su potencial y establecer relaciones y construir espacios nuevos y creativos que permitan la toma de conciencia acerca de su responsabilidad en la construcción social del futuro regional. Dicho de otra manera, la universidad debe erigirse en una organización inteligente, capaz de aprender de su historia y de fomentar y reconocer la importancia del aprendizaje visto desde sus diferentes formas: aprender haciendo, aprender interactuando y aprender aprendiendo.

Líneas de Acción

Concretar la incidencia real de la Universidad en la reflexión y acción social, cultural y política de la región y del país, a través de la participación activa en la generación de los Planes de Desarrollo, Planes de Ordenamiento Territorial y Planes sectoriales, al nivel local, regional y nacional.

Formular y favorecer modelos de cooperación convenios y alianzas regionales nacionales internacionales con empresas gobierno e instituciones educativas

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.

Orientar las acciones necesarias 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.

Involucrar al estudiante y al egresado como fuentes de retroalimentación interna, medida del impacto de la Universidad sobre el entorno, oportunidad de aprendizaje y formación de comunidad académica y profesional.

3. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un rasgo inherente a la educación superior que se ha afianzado ostensiblemente a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Se ha visto impulsada por los procesos de convivencia multicultural, integración política y económica, y difusión de las tecnologías de la información y la comunicación. Se liga al desarrollo de la ciencia y al carácter universal del aprendizaje y la investigación y se manifiesta en la considerable expansión de la cooperación y el intercambio entre universidades, gobiernos, sociedad civil y organismos internacionales de cooperación. Busca ante todo el mejoramiento de la calidad y la participación de los diferentes países en la formación de una comunidad científica planetaria.

La sociedad mundial se construye a través de múltiples vínculos, regidos por la diferencia cultural, política, ideológica, religiosa y profesional. En un contexto semejante, la formación de los ciudadanos del mundo adquiere nuevas dimensiones. La educación superior tiene un rol sin igual en la formación de una conciencia humanizante y una identidad planetaria.

La movilidad física de estudiantes, profesores e investigadores enriquece el ambiente de aprendizaje, amplía las posibilidades del trabajo conjunto y contribuye a la comprensión de otras culturas. Es una forma de experiencia que no puede ser sustituida por la comunicación virtual. Promueve la enseñanza y aprendizaje de idiomas extranjeros y desempeña un rol invaluable en el mejoramiento de la formación con pares.

Líneas de Acción

Aumentar la participación de la Universidad en el escenario internacional a través del ofrecimiento de programas de alto nivel, la cooperación en redes de investigación internacional y la publicación de artículos científicos.

Promover la movilidad académica de profesores, investigadores y estudiantes con estatus de visitante, en doble vía. Facilitar la homologación, articulación y armonización curricular, el reconocimiento de estudios y títulos, la realización de pasantías y prácticas profesionales.

Participar en el mercado de oferta y demanda de programas de formación en distintas modalidades y para diversos grupos de población.

Realizar comparaciones y fomentar el aprendizaje de las mejores prácticas internacionales (“benchmarking”) en la producción y transferencia de ciencia y tecnología.

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.

Mejorar el acceso a fuentes de información y documentación internacionales.

Participar en convocatorias internacionales y promover la exportación de servicios al nivel internacional, especialmente en el área de influencia (Centroamérica y la Comunidad Andina de Naciones)

Incentivar la participación en redes académicas internacionales y la pertenencia a asociaciones científicas de reconocido prestigio mundial.

4. GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Ante todo es necesario reconocer que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han cambiado la esencia y no la forma de la producción del conocimiento. No se trata de una moda pasajera sino de cambios fundamentales en la identificación, adquisición, protección y generación de los saberes. Este hecho influye sobre las formas de organización, el valor del conocimiento en sí, el valor de los individuos portadores de saberes estratégicos, y el rol de las entidades que producen el conocimiento frente a la sociedad. En consecuencia, el desarrollo del talento humano pasa a ser una función primordial y no periférica de la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.

El desarrollo de las comunidades y regiones no depende exclusivamente de factores estrictamente materiales. La inventiva humana, la innovación, la capacidad de aprender y renovar³, constituyen un factor clave para su desarrollo. Es una oportunidad y un deber para la universidad pública el aprovechar y aplicar nuevos modelos y tecnologías de aprendizaje y comunicación para llegar, más y mejor, a amplios sectores poblacionales y de esta forma contribuir a que estos definan elementos para modelar su futuro. Este es el reto que afronta la institución universitaria respecto a sus regiones de influencia.

En un mundo globalizado, que no brinda oportunidades de desarrollo igualitarias, el sistema de Educación Superior en los países en vía de desarrollo está presionado a asumir procesos innovativos como vía única de tornarse, competitiva y cooperativa, a sí misma y a su región. La universidad debe movilizar los recursos de la región tanto los de tipo material como los humanos, mejorando el talento, fomentando el aprendizaje colectivo y creando inteligencia social. Su contribución a la construcción de este capital social reconoce pues la existencia de múltiples y complejas relaciones entre los individuos que conviven en una comunidad, bajo la premisa de que aquellas sociedades basadas en la confianza y credibilidad de las instituciones y miembros que la conforman, logran mejores resultados. Para lograrlo, debe aumentar la participación en procesos de aprendizaje de la población, favorecer la transferencia y adecuación de métodos y técnicas a organizaciones sociales y facilitar la cooperación entre ellas para que tengan influencia sobre su propio entorno económico y social.

A su vez la Universidad debe contar con un clima de trabajo⁴ que facilite la realización de esta tarea y emprender procesos concretos de desarrollo del talento humano, creación de confianza y formación de comunidad científica, acordes con los procesos que el Estado colombiano ha venido diseñando con el fin de fortalecer el capital humano y por ende, el capital social en sus organizaciones, con el estímulo a las políticas en materia de talento humano. Es así como se considera de suma importancia la identificación de “principios y valores” de manera concertada, sensibilizando a los diferentes servidores públicos frente a la

³ en el sentido de no ser tradicionales.

⁴ El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización y está formado por dimensiones tales como los valores, actitudes y creencias que los miembros de la institución tienen sobre la misma.

importancia de construir un código de ética institucional que oriente la dinámica de la organización.

Cada elemento tiene así una razón de ser:

- Comprender y diagnosticar el clima facilita el desarrollo de la cultura organizacional para mejorar la productividad, la calidad y la innovación, y favorecer las relaciones interpersonales.
- El desarrollo del talento humano permite aumentar la capacidad de respuesta de la organización ante los desafíos del entorno, mejorar la solución de problemas importantes para la entidad y apoyar los esfuerzos colectivos.
- La creación de espacios de integración y conversación social facilita el desarrollo de comunidades de aprendizaje y ambientes propicios para compartir el conocimiento y encontrar nuevas maneras de generar valor para la sociedad.

Líneas de acción

Brindar una importancia creciente a las prácticas de difusión y utilización del conocimiento social en todo el territorio y ámbito de influencia.

Profundizar en la teoría y en la práctica del aprendizaje activo y constructivo así como en canales de comunicación masivos, novedosos y evaluados entre docentes y estudiantes, en una cultura del diálogo.

Sensibilizar a los servidores públicos sobre la importancia del autocontrol.

Redirigir los procedimientos con que cuenta la universidad, tales como comisiones, pasantías y participación en eventos académicos, al cumplimiento de este objetivo.

Identificar y desarrollar competencias clave en el ámbito docente, administrativo, directivo e investigativo que favorezcan la innovación y la gestión del talento, implementando procesos básicos de gestión.

Mejorar y mantener condiciones de bienestar y desarrollo personal de la comunidad universitaria

Desarrollar la cultura y mejorar el clima organizacional

5. MODERNIZACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL

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 y agilicen los procesos internos.

Así mismo, las recomendaciones de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, referente obligado para asumir el cambio organizacional de las universidades como “intermediarias y beneficiarias directas de los procesos educativos sociales” (...), se centran en asegurar que éstas sean organizaciones que aprenden de manera creativa y autotransformadora, con capacidad de generar niveles crecientes de bienestar y que combinen conocimiento y tecnología de gestión.

Las nuevas organizaciones se guían por las necesidades de quienes requieren sus servicios, intentando satisfacerlas oportuna y eficientemente, con los escasos recursos que están a su disposición y cuidando el impacto que sus actuaciones tengan sobre el medio ambiente y la sociedad: el trabajo se organiza de una manera más democrática y participativa y las responsabilidades por la realización de las tareas son más compartidas, se trabaja en grupos o equipos que se dirigen y se controlan a sí mismos, se minimizan los controles externos, se atenúa la separación usual entre las funciones especializadas y las tareas se ordenan y se centran alrededor de procesos más amplios que demandan habilidades y conocimientos variados.

Por su parte la viabilidad futura de la Universidad pasa por tres aspectos fundamentales: en primer lugar la solución definitiva del problema pensional y la reestructuración de la deuda pública en condiciones que no limiten el desarrollo futuro de la Institución. Resueltos estos dos problemas la universidad deberá funcionar normalmente, siempre y cuando se produzca una modernización administrativa y académica de la Universidad que la haga más funcional y menos costosa, adaptada a las exigencias de la administración y educación contemporáneas.

La estructura orgánica de la Universidad, en virtud de su carácter público y estatal, cumple funciones académicas y administrativas diferentes pero articuladas, con base en:

- La definición colectiva y participativa de políticas y planes de acción
- La descentralización de la gestión y la responsabilidad que asumen las propias unidades académicas de procurar su desarrollo, elaborando proyectos académicos, poniéndolos en marcha y haciéndoles seguimiento
- La transformación y el cambio organizacional de la institución,
 - asegurando que la administración se ponga al servicio de la academia,
 - estableciendo estructuras planas
 - centralizando la definición de política y descentralizando la gestión, la planeación y la proyección de mediano plazo garantizando austeridad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas y
 - Ejerciendo autocontrol responsable, autoevaluación continua y simplificación de procesos.⁵

Un principio fundamental en términos de estructura organizacional, es que ésta debe responder a la estrategia que sigue la institución para desarrollarse y cumplir con su Misión. Los resultados del estudio de procesos adelantado en el

⁵ Proyecto Institucional, Universidad del Valle 2001 (Borrador 8)

proyecto Univalle Siglo XXI facilitarán que sea la propia Universidad la que encuentre el camino para seguir siendo una universidad pública de excelencia.

Líneas de acción:

Implementar una estrategia de mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos, estos últimos ajustados a las normas ISO que distinguen una gestión de calidad. La administración universitaria es un proceso central en la institución, debe valorarse en todo su alcance y especificidad y debe entenderse como un proceso que apoya y garantiza el cumplimiento del propósito académico.

Desarrollar una estructura organizacional de la universidad que garantice una gestión académico-administrativa transparente, ágil y eficiente. Repensar la estructura de la universidad en la fase actual de la institución no debe hacerse sobre una racionalidad exclusiva de disminuir costos o de ajustes, teniendo en cuenta circunstancias financieras difíciles. Hay que pensar la estructura en torno a una universidad deseable y posible, dados los propósitos y metas institucionales y las circunstancias de viabilidad económica y financiera, caracterizada por procesos ejecutivos de toma de decisiones y por la posibilidad de rendición de cuentas.

Fortalecer los Sistemas de Información y los indicadores de gestión, con la incorporación de recursos tecnológicos. Si la información es una riqueza para cualquiera de los desarrollos académicos (avances y pertinencia de la investigación, modalidades de la docencia, circulación de datos administrativos, consultas bibliográficas, etc.), su obtención y su manejo adecuado se convierten entonces en una de las condiciones de competitividad para la Universidad. La gestión de la información es un factor decisivo para la toma de decisiones oportunas en la dirección adecuada.

Modernizar los sistemas de comunicaciones internos y externos. La institución deberá contar con mecanismos de comunicación eficaces. No basta con que estén establecidos, sino que éstos deben ser operantes para que sea posible la coordinación entre las distintas áreas de la institución, la toma de decisiones y la función de control.

Recuperar, adecuar y modernizar la infraestructura física. La Universidad debe ofrecer espacios adecuados y suficientes para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar y para actividades deportivas y culturales, de acuerdo con un manejo racional y eficiente y el aprovechamiento de las instalaciones. Debe buscar la conservación, optimización y recuperación del patrimonio universitario y de los espacios disponibles, evaluando las condiciones de utilización frente a criterios de funcionalidad e indicadores de ocupación universitaria, con especial énfasis en el soporte de las actividades académicas.

6. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad del desarrollo de una organización se entiende como el marco o las condiciones que garantizan la disponibilidad coherente de recursos financieros, humanos, físicos, económicos, tecnológicos y de apoyo que permitan el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo.

La sostenibilidad requiere el análisis detenido de los posibles efectos dinámicos de las decisiones y de los recursos de todo tipo que ellas implican, con el objeto de poder definir si los recursos necesarios pueden estar disponibles coherentemente y garantizan la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo.

Una decisión o una estrategia de desarrollo es sostenible si sus interrelaciones con todos los otros aspectos de la vida de la organización producen efectos previsibles y sostenibles en el sentido antes expuesto, es decir que todos aquellos recursos que se encuentran implicados van a estar o pueden estar disponibles en el momento y lugar requeridos y siguen una estrategia compartida por todos los decisores.

La sostenibilidad del desarrollo de la Universidad del Valle se considera, entonces, como una área estratégica y principal de intervención que permea las decisiones y las estrategias de desarrollo. Es decir, el tener presente la sostenibilidad, en el tiempo, de las decisiones y las estrategias, será un campo de atención prioritario y un criterio siempre presente en el pensamiento estratégico de la Universidad del Valle.

La sostenibilidad es, por tanto, un criterio que tendrá que ir de la mano de esa 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.

La mirada de futuro de la Universidad del Valle, bajo el marco de decisiones sostenibles, implica asegurar la solidaridad intergeneracional, es decir, que las decisiones no sólo son importantes o beneficiosas para la institución bajo la óptica de la generación actual sino que tienen en cuenta los efectos y los beneficios sobre generaciones futuras.

Al valorar el legado histórico que hoy tiene la Universidad del Valle, su tradición y su importancia, es imperativo valorar y cuidar los frutos de lo que ella hace, sin olvidar los necesarios procesos de mejoramiento y sobre todo, tener presente que el análisis de sostenibilidad de las decisiones se enmarca en la valoración del legado institucional.

Líneas de acción

Institucionalizar una cultura de la planeación que tenga en cuenta el presente, pero incluya una visión de futuro. Que permita pensar y repensar continua y permanentemente, en forma colectiva y participativa, la universidad: para dónde va, a dónde se debe dirigir, qué respuestas le debe brindar la institución a las demandas del entorno, cómo debe darlas y qué transformaciones debe sufrir la institución para hacerlo.

Fortalecer las instancias responsables de las funciones básicas de previsión, evaluación de programas y proyectos y coordinación de las demandas internas, de tal forma que el análisis de sostenibilidad intertemporal permee las decisiones.

Adelantar un seguimiento y evaluación responsable del Convenio de Desempeño que ha firmado la Universidad con el gobierno nacional y regional y con sus acreedores financieros, convenio que se enmarca en el aseguramiento de la sostenibilidad de la Universidad.

Fortalecer los lazos institucionales y la evaluación de la gestión de tal forma que se logre evitar, institucionalmente, la existencia de cazadores de rentas y de privatizadores difusos que menoscaben la solidaridad intergeneracional y el legado histórico de la Universidad.

Orientar el presupuesto de acuerdo con las estrategias de desarrollo y controlar su ejecución acorde con estos planes y programas.

Incrementar y diversificar la generación de ingresos, en el marco de la misión de la institución.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Argumentos y Debates: Entre otros:
J. Escobar (febrero, 2001). La investigación en la universidad (No. 24)
R. Silva (agosto, 2001). Concurso Universal de Méritos (No. 30)
- Bossier Sergio, Sociedad del Conocimiento, Conocimiento Social y Gestión territorial. Artículo presentado a la revista de la CEPAL (en prensa).
- Brunet Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias, Editorial Trillas, Mexico, 1987.
- COLCIENCIAS, Plan estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y Calidad, 2000- 2010, Santafe de Bogotá, mayo de 2000.

- Comisión Nacional para el Desarrollo de la Educación Superior (1997). Hacia una Agenda de Transformación de la Educación Superior. Planteamientos y Recomendaciones. Santafe de Bogotá, febrero de 1997.
- Garnier Leonardo, Medina V. Javier y Wiesner Eduardo, Funciones Básicas de la Planificación, Cuadernos del ILPES, Santiago de Chile, julio de 2000.
- MEN. Por una Misma Ilusión. Palabras del Ministro de Educación, Francisco José Lloreda Mera en la ceremonia de Grado, Universidad del Valle, Cali, mayo 18 de 2001.
- Seminario Regional (2001). Educación Superior: Desafío Global y Respuesta Nacional. Universidad de San Buenaventura, Cali, mayo 2001.
- UNESCO (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998). La Educación Superior en el siglo XXI Visión y Acción. Documento de Trabajo (ED-98/CONF.202/CLD.23).
- Universidad del Valle, Vicerrectoría Académica. Proyecto Institucional año 2001 (Borrador 8), agosto 2001.
- Universidad del Valle (2001). Universidad Abierta y Funcionando. La recuperación de la universidad del Valle en hechos, datos y cifras. Documento de Rectoría, mayo 2001.
- Universidad del Valle (2001). Pensamiento Estratégico. Sistematización de Entrevistas a miembros del Consejo Académico. Borrador de trabajo 1.0, Abril 2001.
- Universidad del Valle(2001). Comisión nombrada para tratar sobre reforma administrativa en la Universidad (Borrador de trabajo), febrero 2001.
- Universidad del Valle, Convenio de Desempeño.
- Universidad del Valle, Hacia una modernización Académica y Administrativa en la Universidad del Valle. Comisión de Modernización Administrativa. Abril de 1992.
- Universidad del Valle (1989). Plan de Desarrollo 1986-2000.
- Universidad de los Andes (2000). Programa de Desarrollo Integral (PDI)- 2000-2005.
- Universidad Nacional (1999). Plan Global de Desarrollo 1999-2003.
- Universidad de Antioquia (1995). Plan de Desarrollo 1995-2006.