



Universidad
del Cauca



PLAN ESTRATÉGICO BICENTENARIO

Quien ha de morir deje su luz a la posteridad





Universidad
del Cauca



PLAN ESTRATÉGICO
BICENTENARIO

Quien ha de morir deje su luz a la posteridad



Universidad
del Cauca



PLAN ESTRATÉGICO
BICENTENARIO

Quien ha de morir deje su luz a la posteridad

Consejo Superior

Doctor

Fredy Enrique Medina Quintero
Delegado de la Min. Educación Nacional

Ingeniero

Hugo Eduardo Muñoz Muñoz
Representante del Presidente de la República

Doctor

Temístocles Ortega Narváez
Gobernador del Departamento del Cauca

Doctor

Roberto Rodríguez Fernández
Representante de las Directivas Académicas

Doctor

Rafael Eduardo Vivas Lindo
Representante de los Ex-Rectores

Ingeniera

Yolanda Lucía Garcés Mazorra
Representante del Sector Productivo

Señorita

Alejandra Arteaga Pomeo
Representante de los Estudiantes

Doctor

Juan Diego Castrillón Orrego
Rector

Doctora

Laura Ismenia Castellanos Vivas
Secretaria General

Consejo Académico

Doctor

Juan Diego Castrillón Orrego
Rector

Doctor

Edgar De Jesús Velásquez Rivera
Vicerrector Académico

Doctor

Alfonso Rafael Buelvas Garay
Vicerrector de Investigaciones

Magíster

Zoraida Ramírez Gutiérrez
Vicerrectora de Cultura y Bienestar

Magíster

Yaneth Noguera Ramos
Vicerrectora Administrativa

Doctor

Roberto Rodríguez Fernández
Decano Facultad Derecho,
Ciencias Políticas y Sociales

Doctor

José Luis Diago Franco
Decano Facultad de Ciencias de la Salud

Ingeniero

Aldemar González Fernández
Decano Facultad de Ingeniería Civil

Ingeniero

Óscar Josué Calderón Cortés
Decano Facultad de Ingeniería Electrónica
y Telecomunicaciones

Especialista

Diego Cruz Jiménez
Decano Facultad Ciencias Contables,
Económicas y Administrativas

Maestro

Germán Antonio Tejada Puentes
Decano Facultad de Artes

Doctora

Zamira Díaz López
Decana Facultad
de Ciencias Humanas y Sociales

Doctor

William García Bravo
Decano Facultad de Ciencias Naturales,
Exactas y de la Educación

Doctor

José Fernando Grass Ramírez
Decano Facultad de Ciencias Agrarias

Magíster

Giselle Zambrano González
Directora Centro de Posgrados

Estudiante

Brayan Stiven Cuspian B.
Representante de los Estudiantes

Estudiante

Patricia Helena Zambrano
Representante de los Estudiantes

Doctora

Laura Ismenia Castellanos Vivas
Secretaria General

Invitados

Ingeniero

José Manuel Tobar Mesa
Director Centro de Regionalización

Doctor

Milton Arango Quintana
Director del Centro de Educación
Continua, Abierta y Virtual (Cecav)

Ingeniero

Fredy Eduardo López Daza
Jefe Oficina de Planeación
y Desarrollo Institucional

Ingeniero

Francisco Javier Terán Cuaran
Jefe División de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones

Especialista

Martha Pilar Campos
Jefe División de Comunicaciones y Prensa

Administrador

Henry François Tarlin
Profesional Universitario Oficina de Relaciones
Interinstitucionales e Internacionales

Tecnólogo

José Del Carmen Ruiz Obando
Presidente Sindicato de Trabajadores
SINTRAUNICOL

Administración central

Doctor

Juan Diego Castrillón Orrego
Rector

Doctor

Edgar De Jesús Velásquez Rivera
Vicerrector Académico

Especialista

Yaneth Noguera Ramos
Vicerrectora Administrativa

Doctor

Alfonso Rafael Buelvas Garay
Vicerrector de Investigaciones

Magíster
Zoraida Ramírez Gutiérrez
Vicerrectora de Cultura y Bienestar

Doctora
Laura Ismenia Castellanos Vivas
Secretaria General

Doctora
Magda Marcela Fernández Pérez
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Magíster
Fredy Eduardo López Daza
Jefe Oficina de Planeación
y Desarrollo Institucional

Doctora
Lucía Amparo Guzmán Valencia
Jefe Oficina de Control Interno

Decanos

Maestro
Germán Antonio Tejeda Puentes
Decano Facultad de Artes

Doctor
José Fernando Grass Ramírez
Decano Facultad de Ciencias Agrarias

Especialista
Diego Cruz Jiménez
Decano Facultad Ciencias Contables,
Económicas y Administrativas

Doctor
José Luis Diago Franco
Decano Facultad de Ciencias de la Salud

Doctora
Zamira Díaz López
Decana Facultad
de Ciencias Humanas y Sociales

Doctor
William García Bravo
Decano Facultad de Ciencias Naturales,
Exactas y de la Educación

Doctor
Roberto Rodríguez Fernández
Decano Facultad Derecho,
Ciencias Políticas y Sociales

Ingeniero
Aldemar González Fernández
Decano Facultad de Ingeniería Civil

Ingeniero
Óscar Josué Calderón Cortés
Decano Facultad de Ingeniería
Electrónica y Telecomunicaciones

Equipo Plan Estratégico Bicentenario

Magíster
Héctor Alejandro Sánchez
Jefe División de Articulación con el Entorno

Magíster
Reinaldo Erazo Rodríguez
Docente Facultad Ciencias Contables,
Económicas y Administrativas

Magíster
Enrique Peña Forero
Docente Facultad Ciencias Contables,
Económicas y Administrativas

Magíster
Cesar Augusto Osorio Vera
Docente Facultad Ciencias Contables,
Económicas y Administrativas

Magíster
Herinaldy Gómez
Docente Facultad
de Ciencias Humanas y Sociales

Magíster
Jaime León Villegas Arias
Funcionario Oficina de Planeación

Magíster
Fredy Eduardo López Daza
Jefe Oficina de Planeación

Magíster
Paloma Muñoz Ñañez
Docente Facultad Facultad de Ciencias
Naturales, Exactas y de la Educación

Especialista
Martha Pilar Campos
Jefe División de Comunicaciones y Prensa

Comunicadora Social
Isabel Cristina Chamorro López
Jefe de Prensa

Ingeniero
Cesar Andres Salinas Balcazar
Funcionario Oficina de Planeación





Presentación.....	11
Prólogo	12
Acuerdo Consejo Superior	14
1 Análisis del contexto universitario: los retos de la Universidad de cara al segundo centenario (2027).....	17
2 Análisis del comportamiento institucional, en cifras comparativas, por periodo rectoral (incluye últimos cuatro periodos).....	31
3 Plataforma estratégica.....	51
3.1 Naturaleza	51
3.2 Misión.....	51
3.3 Visión	52
3.4 Objetivos.....	52
3.5 Principios	52
3.6 Propósitos	53
4 Metodología.....	55
4.1 El método de análisis estructural	56
4.2 Diseño de escenarios (prospectiva).....	60
5 Plan Estratégico Bicentenario	63
5.1 Definición.....	63
5.2 Variables estratégicas	63
5.3 Escenarios.....	106
5.4 Objetivos Estratégicos.....	118
5.5. Cuadro de estrategias	129
Referencias citadas.....	137



Presentación

El mundo siempre nos coloca nuevas metas debido a los avances científicos y tecnológicos, situación que se genera a través del conocimiento en las universidades como centros del saber y su interrelación con el entorno. Desde la academia se responde a las necesidades de las comunidades, pero también, se producen los debates en temas coyunturales.

En ese sentido, la universidad debe prepararse para afrontar los desafíos del mundo contemporáneo a través de la actividad académica, la investigación y la interacción social. La construcción prospectiva se convierte, hoy por hoy, en la clave para hacer parte de un futuro deseable en la educación superior, para lo cual es preciso proponerse metas, crear oportunidades, evaluar los desafíos y anticiparse en los alcances.

La Universidad del Cauca, de orden nacional, es consciente de esta situación, razón por la cual, inició un trabajo prospectivo, teniendo como oportunidad su segundo centenario que se cumplirá en el año 2027. Este trabajo participativo se denomina Plan Estratégico Bicentenario, documento que presentamos con la recopilación de las conclusiones y aportes de un ejercicio prospectivo que contó con la participación de actores universitarios y sectores externos, recogiendo los aportes y las visiones de una universidad que ha liderado en la historia procesos de desarrollo a través de la educación superior, pero que debe proyectarse a responder a las metas y desafíos del futuro.

Es preciso indicar que esta prospectiva no arranca de ceros. Su construcción se fundamentó en los logros y metas alcanzadas por las diferentes administraciones universitarias que han posicionado a la universidad en lugares privilegiados en el ámbito local, regional, nacional, e internacional. Sin embargo, son varias las tareas, desafíos y oportunidades que, como universidad pública con acreditación institucional, debemos alcanzar.

En ese ejercicio prospectivo se definieron escenarios futuros, se establecieron objetivos estratégicos y se fijaron las acciones a corto, mediano y largo plazo en los diferentes aspectos que marcan la dinámica universitaria. Lo anterior, como resultado de las asesorías que se recibieron, por parte de expertos, de recoger opiniones y aportes de la comunidad universitaria, de la lectura de artículos sobre educación superior y, sobre todo, de la interacción con sectores de la sociedad.

Hoy cumplimos la meta de contar con el presente documento que será la guía para los próximos años en la Universidad del Cauca, incluyendo aspectos que marcan la educación superior en el país, fortaleciendo su relación con el entorno y preparándonos para alcanzar metas globales.

Universitariamente,

Juan Diego Castrillón Orrego
Rector

Prólogo

Una Universidad disruptiva, hacia la hipermodernidad cognitiva...

Nuestro Cauca enfrenta uno de los mayores desafíos en su historia; esto, si lo observamos desde las grandes revoluciones de nuestra civilización occidental: agrícola, industrial y del conocimiento. Esta es una de las transiciones más desafiantes que pueblo alguno haya tenido que enfrentar en esta época. El desafío radica en la manera como hemos de dar un paso ineludible, de un presente indescifrable e incomprensible, hacia una sociedad del conocimiento. Esto significaría para nuestra región un salto cuántico: de la revolución de la agricultura a la comprensión de los saberes y conocimientos, sin pasar, quizás por fortuna, por los sinsabores de la revolución industrial, tan esquiva y lejana.

Tal vez en pocos lugares de nuestra América, como en nuestro Cauca, confluyen de manera heterogénea y hasta anacrónica la convivencia y el conflicto; indígenas, afrocolombianos, y mestizos, en un entorno donde habitan la más sorprendente biodiversidad y, al mismo tiempo, las más disímiles manifestaciones culturales, étnicas, cosmogónicas, ideológicas, sociales, religiosas y socioeconómicas, entre otras; encuentros donde nuestro Cauca resulta testigo tanto de nuestras desgracias como de nuestras esperanzas.

¿Cómo descifrar entonces un conflicto que representa, seguramente, la síntesis de muchos de los desafíos de nuestra América, alimentado por el paso hostil de imperios, ideologías, desplazamientos y rezagos de guerras mundiales, imperialistas o coloniales, heredados desde los mismos tiempos inmemoriales de la conquista? Ante singular y providencial interrogante, la Universidad del Cauca representa no solo una luz de esperanza, sino la oportunidad para comprender nuestro pasado como colombianos, descifrar nuestro presente como Caucanos y proyectar nuestro futuro como humanos.

El presente estudio constituye una visión prospectiva de la proyección de nuestra Universidad al corto, mediano y largo plazo, nos invita a repensar de una forma desafiante, honesta y transparente, su proyección y vocación, su interacción con el entorno, con el conflicto y con nuestras pasadas y venideras formas de convivencia desde el Cauca. Es una oportunidad maravillosa para

involucrar todo el potencial de nuestra academia, buscando la sinergia y las lógicas colaborativas propias de los nuevos modelos en Innovación en los fecundos terrenos de la investigación y Desarrollo -I&D- para el crecimiento de los actuales y futuros programas académicos; la oportunidad inédita de sacar todo el provecho a nuestro inmenso potencial, en un momento en el que la sociedad del conocimiento nos ofrece la infinita y vasta posibilidad de ser líderes mundiales en aquellos desarrollos de nuestro interés, en las distintas áreas del conocimiento.

A este desafío le subyace uno mayor, si se tiene en cuenta que para lograr tan inmenso propósito, es necesario repensar tanto nuestra vocación como nuestras prioridades: desde los enfoques en innovación en I&D de las ciencias exactas y las tecnologías, hasta los aportes invaluable que entrega nuestro entorno regional desde las ciencias humanas y sociales, relacionadas, en especial, con la comprensión de nuestro entorno; desde la convivencia y el conflicto hacia el postconflicto, como un laboratorio de paz y convivencia caucano, tal vez el más representativo de nuestro continente; desde el desarrollo de un conocimiento técnico y científico, hasta las evaluaciones y oportunidades de mejorar en I&D, en tecnologías de grilla y en áreas y programas académicos y científicos en los que nuestra universidad jamás hubiese imaginado, pero con inmensas oportunidades de desarrollo para nuestra región y nuestro país. Desde el cambio estructural de nuestro pensamiento, a veces tan local y reduccionista, hasta nuestra capacidad de reencontrarnos en el consenso y disenso, apartados de radicalismos y mezquindades; desde la actualización de los programas vigentes, hasta la necesidad de implementar nuevos proyectos pedagógicos acordes con las demandas de nuevos programas, enfocados tanto al desarrollo del país, como a satisfacer la sed de conocimiento y las habilidades sorprendentes de un nuevo perfil de estudiante.

Bienvenidos a este reto maravilloso, a una posibilidad feliz, como lo decía nuestro nobel: a una segunda oportunidad sobre la tierra, y al momento que nos ofrece nuestra universidad para que *quien ha de morir deje su luz a la posteridad*.

Enrique Medina Quintero
Delegado Ministra de Educación.
Presidente Consejo Superior Universidad del Cauca.

Acuerdo Consejo Superior

2.1-2.2

**ACUERDO SUPERIOR NÚMERO 055 DE 2015
(27 de octubre)**



Universidad
del Cauca
Consejo Superior

Por el cual se aprueba el Plan Estratégico Bicentenario 2027.

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA, en uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las contenidas en el acuerdo 105 de 1993 o Estatuto General y,

CONSIDERANDO:

La Universidad ha hecho una revisión crítica de sus prácticas y modos organizacionales que históricamente se han empleado para construir institucionalidad, con el fin de encontrar diversas maneras de abordar las reformas que le permitan recuperar el rol histórico regional como primer centro de estudios superiores en el Departamento del Cauca, así como el fortalecimiento de la presencia nacional e internacional, a través de su reciente acreditación de calidad, lo que permite asumir importantes retos en asuntos como la vulnerabilidad, el conflicto y los posibles escenarios de diálogo para la paz.

El reconocido vínculo entre pertinencia y calidad que históricamente caracteriza a la Universidad se reafirmó con el otorgamiento de la Acreditación de Alta Calidad mediante Resolución del Ministerio de Educación Nacional número 3218 del 5 de abril de 2013, la cual implica al mismo tiempo realizar los ajustes institucionales necesarios para obtener la reacreditación institucional.

La Universidad tiene el desafío de superar el enclaustramiento de sus procesos académicos y administrativos, arraigar su identidad en el contexto de la globalización, fortalecer su presencia en la región, implementar nuevas formas de producción y circulación del conocimiento, incorporar las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos educativos para lo cual requiere formular y desarrollar una propuesta institucional que afiance su liderazgo regional y la visibilidad nacional en los ámbitos político, económico y social.

Las políticas universitarias recientes han establecido dinámicas institucionales que propenden por establecer procesos académicos, de cultura y bienestar, administrativos, de investigación y de interacción con el entorno en las diferentes regiones del Departamento del Cauca y por esta razón se hace necesario contar con herramientas de gestión que permitan el cumplimiento de su misión institucional.

La Universidad se ha comprometido con la mejora de los procesos entre la administración central y la administración de las unidades académicas sobre la base de la adopción de criterios de desconcentración, una mejor articulación entre las actividades académicas y administrativas, para que en acción coordinada se





Universidad
del Cauca
Consejo Superior

*Acuerdo 055 del 27 de octubre de 2015, por el cual se aprueba
el PLAN ESTRATÉGICO BICENTENARIO 2027 de la Universidad del Cauca*

logre el cumplimiento de su misión institucional sobre la base de la óptima aplicación de los recursos físicos y financieros, y el aprovechamiento de las capacidades y el talento humano.

El proceso de modernización de la Universidad requiere de la existencia de un marco de acción que permita a la institución diseñar e implementar proyectos de largo plazo para articularse adecuadamente con las dinámicas y particularidades regionales, nacionales e internacionales, con el fin de fortalecer la pertinencia del proyecto universitario en la región.

En mérito de lo expuesto,

ACUERDA

ARTÍCULO ÚNICO: Aprobar el PLAN ESTRATÉGICO BICENTENARIO 2027 como una herramienta de prospectiva para la Universidad del Cauca.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Se expide en Popayán, a los veintisiete (27) días del mes de octubre de 2015.

FREDY ENRIQUE MEDINA QUINTERO
Presidente

LAURA ISMENIA CASTELLANOS VIVA
Secretaría General

Esperanza G.

1 Análisis del contexto universitario:

los retos de la universidad
de cara al segundo centenario (2027)





Desde su creación, bajo el lema *'Posteris lumen moriturus edat'*, la Universidad del Cauca se proyectó como una institución con la misión de formar profesionales al servicio de la región y del país en consonancia con las prácticas y la concepción que en la época se tenían sobre el rol social de las universidades. Así, la Alma Mater se caracterizó por establecer un modelo de formación profesional, que durante gran parte de su vida institucional le permitió construir un destacado reconocimiento como primera casa de estudios superiores en la región y una de las más importantes en el país.

Durante sus primeros cien años la Universidad del Cauca logró consolidarse como una institución influyente con fuerte presencia en el ámbito de la vida política del país, generando a través del liderazgo de sus egresados y profesores importantes aportes para la consolidación del modelo de estado que caracterizó al país hasta mediados del siglo XX. Este liderazgo se concretó al haberse constituido como el centro de estudios de una gran cantidad de médicos, juristas e ingenieros de reconocido prestigio nacional e internacional, y de más de una decena de presidentes de la república.

Desde mediados del siglo XX, pueden destacarse cuatro grandes momentos que han marcado el devenir histórico de la universidad hasta el presente: la nacionalización en 1964; el proceso de reconstrucción tras el terremoto de 1983; la reforma constitucional de 1991, que trajo como resultado la promulgación de la Ley 30 de 1992; y el reconocimiento como institución con acreditación de alta calidad en el 2013.

Los cambios surgidos en el modelo de estado, resultados de la crisis política de mediados del siglo XX y de la entrada del país en la órbita de los intereses económicos y geoestratégicos de los Estados Unidos, trajeron como consecuencia un giro importante en el desarrollo económico y social de la región, debido al desplazamiento de los centros de poder que orientaban la gestión del estado hacia regiones con fuerte orientación industrial, lo que originó la necesidad de garantizar los recursos necesarios para asegurar la sostenibilidad y permanencia de la institución en la región. Esto se logró mediante la promulgación de la Ley 65 de 1964 que nacionalizó la universidad, garantizando de esta manera la sostenibilidad financiera y permitiendo, además, la concreción de una dinámica de crecimiento debido a la creación de nuevas facultades y programas académicos que ampliaron la oferta educativa de nivel superior en la región. Por esta época se crean las Facultades de Educación, Ciencias Contables, Ciencias Humanas y se consolidó el proyecto de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones.

La nacionalización trajo como consecuencia un proceso de transición en el modelo de universidad, desde un reconocimiento y prestigio basado en el poder político y en la tradición, a uno basado en el aporte académico y principalmente, a la formación de recursos humanos para las necesidades del sistema económico. De este modo, se consolidó con más fuerza la dinámica profesionalizante y el inicio de la pérdida de influencia en el ámbito nacional, asociada a la existencia de una considerable desarticulación con las dinámicas de la región y del país por tener una fuerte orientación hacia el pasado, la

cual contrastaba con la dinámica modernizante que recorría la nación, especialmente en las grandes capitales donde la élite empresarial estaba influyendo de manera considerable en las decisiones sobre el modelo de estado que se estaba consolidando.

El terremoto acaecido en 1983 trajo como consecuencia la destrucción de gran parte de la infraestructura física de la universidad y ocasionó el cese temporal de las actividades académicas sin que se lograra una completa paralización de las institucionales. Derivadas del proceso de reconstrucción, se adelantaron importantes tareas de modernización de la infraestructura física y la dotación de laboratorios, bibliotecas y otros recursos de apoyo a la actividad docente, que le permitieron ponerse a tono con los adelantos tecnológicos de la época.

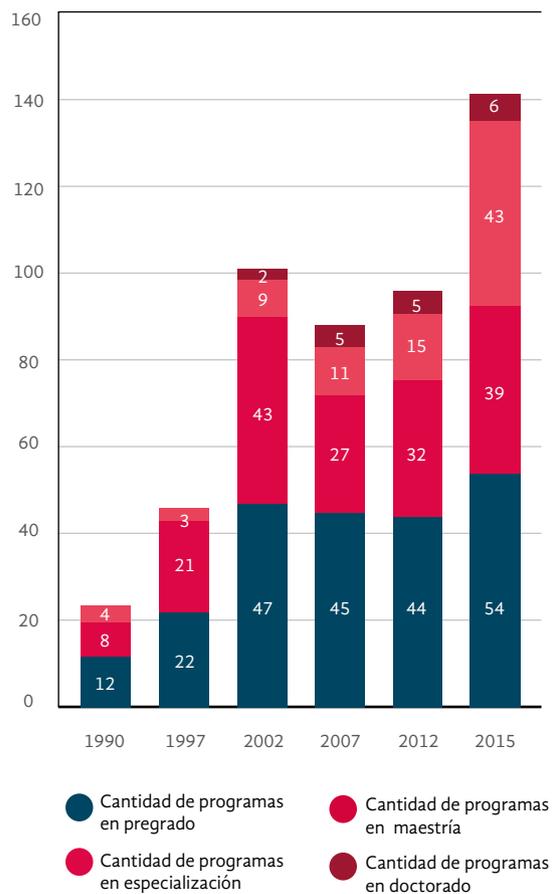
De igual forma, la reconstrucción de la universidad generó una dinámica de cambio y ampliación de la oferta académica institucional que se consolidó en la década de los noventa, con la apertura de nuevas facultades y nuevos programas en las ya existentes. Con la excepción de la Facultad de Artes, debido a su propia naturaleza, la mayoría de los nuevos programas se orientaron a la formación de los estudiantes en disciplinas técnicas, en un intento por aportar a la región recursos humanos que le permitieran superar la entrada tardía en los procesos de modernización del país, como es el caso de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, los programas de Administración de Empresas y los nuevos programas en la Facultad de Ingeniería Electrónica y en la Facultad de Ingeniería Civil.

El gráfico 1 muestra la evolución de la oferta académica en las dos últimas décadas.

Aunque se destaca una fuerte orientación de la oferta académica en disciplinas con un alto componente técnico o tecnológico, debe resaltarse igualmente el enfoque de algunas facultades y programas académicos en el abordaje de sus quehaceres desde una perspectiva más regional o local, lo cual ha llevado a que la universidad se destaque en el estudio de las prácticas y costumbres de las comunidades ancestrales que viven en su área de influencia, elemento que aporta una singularidad importante en relación con otras instituciones educativas locales y nacionales que operan en la región.

No obstante, la universidad no logró superar el fuerte enclaustramiento de sus procesos académicos, ni fortalecer la presencia en las regiones, lo cual le hubiese facilitado generar una propuesta institucional desde la región que le permitiera compensar la pérdida del liderazgo regional y la visibilidad nacional en los ámbitos político, económico y social, que poco a poco fueron asumidos por otras instituciones educativas, especialmente del Valle del Cauca, Bogotá y recientemente de Medellín. Esta situación evidenció una contradicción en la estrategia antes planteada. Muchas de sus propuestas académicas se alinearon con el modelo económico y social en boga, como una declaración del compromiso institucional con la región, sus prácticas académicas y sus formas de relacionamiento con otros actores regionales, esto evidenció el mantenimiento de la tradición académica.

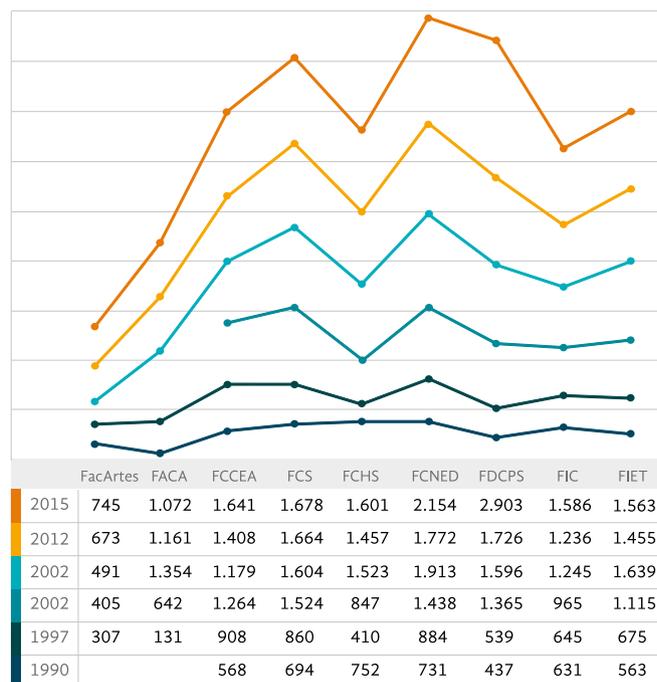
Gráfico 1. Clasificación de programas académicos según nivel de educación.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Universidad del Cauca. 2015

La promulgación de la Constitución Política de 1991 representó una ruptura importante en todos los procesos de la vida institucional del país y en particular para las universidades, a las cuales les fue reconocida la autonomía como principio

Gráfico 2. Evolución del número de estudiantes por programa facultad



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Universidad del Cauca. 2015

rector de su vida institucional la cual, sin embargo, se vio matizada por los desarrollos posteriores de la constitución, especialmente de la Ley 30 de 1992, y por la implementación del llamado ‘modelo de mercado’ en todas las actividades de gestión de las instituciones del estado.

La Ley 30 de 1992, si bien brindó un marco legal para el desarrollo de la autonomía, también representó una limitante para el ejercicio de la misma, por la vía de implementar un rígido régimen que congeló el financiamiento de las universidades públicas por parte del Estado, lo cual ha terminado por llevarlas a un grave proceso de desfinanciamiento que las tiene hoy frente a una delicada crisis de sostenibilidad.

Esta situación se ha visto agravada por dos factores: de una parte, el desinterés del Gobierno Nacional para diseñar e implementar una política pública en materia de educación superior que permita superar los problemas de financiamiento de las universidades y la inserción activa de éstas en los procesos de desarrollo económico y social del país. Desinterés que se encuentra asociado con la decisión tomada en los años 90s de privilegiar la iniciativa y el apoyo privado como el principal instrumento para el cumplimiento de los fines del Estado, con el consiguiente abandono de los esfuerzos por mantener y sostener las instituciones públicas.

Por otra parte, el modelo de universidad privada de estilo empresarial, según el estándar norteamericano, no logró sustituir el rol y el impacto de las universidades públicas en los procesos económicos y sociales del país, razón por la que no se cumplió el presupuesto inicial del modelo que anticipaba el cierre de una gran cantidad de estas instituciones cuya oferta sería sustituida por la oferta privada. En este sentido, el supuesto bajo el cual fue construida la estrategia de financiamiento de la educación superior en la Ley 30 resultó ser inapropiada, por cuanto, a pesar del desfinanciamiento creciente, la universidad pública ha mantenido su presencia y su impacto en el contexto regional y nacional, sin que haya podido ser sustituida por el modelo de universidad privada, de las cuales, aunque existen a nivel nacional algunas muy buenas, en su mayoría acusan graves problemas de calidad académica y de pertinencia contextual.

Sin embargo, el Estado colombiano se niega a aceptar el fracaso del tipo de universidad que ha tratado de implementar, e insiste en las medidas de transferencia del subsidio a la demanda como una manera de tender un salvavidas al modelo de universidad privada, que es la mayor beneficiaria de estas estrategias de financiamiento en el presente.

La implementación del ‘modelo de mercado’ trajo como consecuencia la introducción, por parte del gobierno nacional, de instrumentos, técnicas y herramientas para la gestión, evaluación y control de las universidades, sacada del contexto industrial internacional, sin que se les realizaran las debidas adaptaciones a la realidad contextual y a la naturaleza organizacional de la universidad colombiana. Así, desde mediados de los 90s se han venido imponiendo instrumentos de medición de la gestión, muchos de ellos basados en la estandarización de procesos y procedimientos propios de la norma ISO 9000, entre los cuales se pueden destacar el modelo de créditos académicos, la norma NTCGP1000 y el modelo de acreditación de alta calidad, todos basados en la identificación de indicadores y mediciones cuantitativas. Con estos últimos se establecieron rankings de clasificación de las universidades sobre los cuales se toman decisiones de política para financiar y orientar las actividades universitarias. Estas decisiones no siempre respetan la autonomía de las universidades y, en muchos casos, las obligan a actuar aún en contra de las buenas prácticas y experiencias que surgen de la normal adaptación al contexto local y regional en el que operan. En suma, esta situación se constituye en la introducción del ‘toyotismo’, modelo traído del ámbito industrial, como eje central de la gestión universitaria.

La Universidad del Cauca no ha sido ajena a las circunstancias en que se ha desarrollado la educación superior colombiana después de la Constitución Política de 1991, aunque el deterioro de su sostenibilidad financiera ha sido relativamente menos grave que en otras universidades pues ha mostrado un crecimiento sostenido en un ambiente de restricción financiera y desfinanciamiento por parte del Estado, a pesar de no recibir las ayudas financieras del orden regional o nacional con las que han contado universidades como la de Antioquia, del Valle o la Nacional, entre otras. Esto evidencia una gestión responsable en el marco de las circunstancias impuestas por la imposibilidad de aislarse de los cambios y prácticas adoptadas desde el nivel central del Estado, en lo referente a la concepción y finalidad de la educación y la gestión institucional, aunque a costa de la calidad de las condiciones laborales y de desarrollo profesional de sus profesores y del personal administrativo.

La búsqueda de la certificación de calidad en los procesos administrativos y de la acreditación institucional de alta calidad en la académico, ha determinado la gestión institucional desde finales del siglo XX y obligado a la universidad a repensar su rol histórico como la principal casa de estudios superiores en la región, si bien la nota fundamental en estos procesos ha sido dada por los supuestos de eficiencia y eficacia administrativa promovidos desde el gobierno central, que se entienden como determinantes en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Con el otorgamiento de la acreditación de alta calidad en 2013, por un periodo de 6 años, la universidad entró a hacer parte del grupo de universidades públicas y privadas

que ostentan el título de las mejores del país. El reconocido vínculo entre pertinencia y calidad que históricamente ha caracterizado a la Alma Mater se reafirma en este reconocimiento, que no obstante implica al mismo tiempo el gran reto de realizar los ajustes institucionales necesarios para cumplir con las exigencias del plan de mejoramiento requerido para re-acreditarse.

Frente a esta nueva realidad, la acreditación institucional de alta calidad implica la necesidad de abordar el análisis y discusión de temas de gran trascendencia para el desempeño futuro de la universidad y el rol que habrá de desempeñar en el contexto regional y nacional. La identidad de la universidad en el contexto de los procesos de globalización, así como las nuevas formas de producción y circulación del conocimiento, y de la acelerada incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, han estado ausentes de los grandes debates promovidos. Esta situación parece estar correlacionada con la pérdida de la capacidad para generar liderazgos políticos que aporten a las grandes discusiones de la región y del país, y que en el pasado permitieron construir el liderazgo y la influencia política de la universidad en los asuntos nacionales. Aquí el reto es recuperar el liderazgo y la presencia institucional en los grandes debates sobre los temas nacionales.

Así las cosas, se evidencia la necesidad de hacer una revisión crítica de las prácticas y los modos que históricamente se han desarrollado para construir institucionalidad, con el fin de encontrar maneras de abordar las reformas que permitan recuperar el rol histórico de la universidad en la región, y el fortalecimiento de la presencia nacional e internacional en un

contexto donde el reconocimiento dado por la acreditación de calidad le propone importantes retos para consolidarse en el plano regional.

Desde esta perspectiva, habría que repensar la universidad incorporando al análisis la realidad latinoamericana y no exclusivamente el modelo tradicional eurocentrista, el cual ha entrado en una crisis desde los años 80s debido no solo a la dinámica misma de la generación de conocimiento y la globalización de las comunicaciones, sino a la emergencia de un movimiento latinoamericano que busca la recuperación de la identidad, en un mundo donde la homogeneidad promovida por la visión occidental invisibiliza los procesos locales que son la base de la pervivencia en un mundo globalizado.

Una de las mayores fortalezas de la universidad es la existencia de una alta gobernabilidad interna, a pesar de tener una estructura administrativa frágil debida principalmente a la existencia de procesos administrativos inadecuados y la permanente amenaza de insuficiencia de recursos económicos para financiar las actividades. No obstante esta gobernabilidad, se hace necesario modernizar la estructura administrativa y de gobierno para atemperarla con las dinámicas de la sociedad contemporánea, porque aún persiste el modelo organizacional pensado en el siglo XVIII que limita la necesaria dinámica creativa y adaptativa, propia de las organizaciones del siglo XXI.

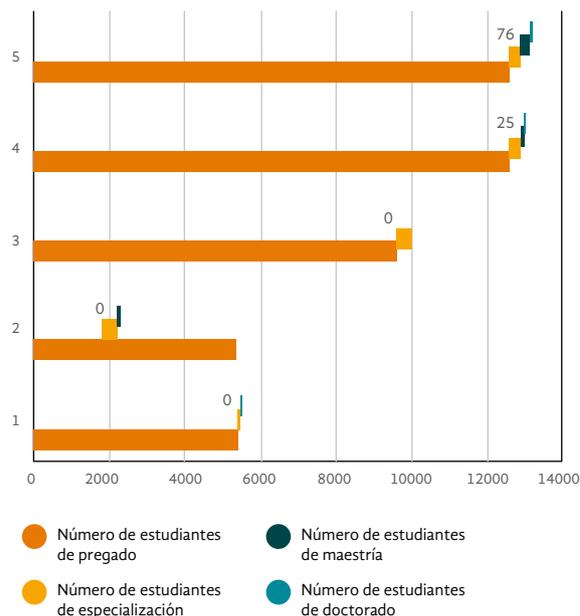
A pesar del gran esfuerzo realizado por las diferentes facultades con el fin de ampliar la oferta académica de posgrado y de servicios, y el desarrollo de proyectos de consultoría en la búsqueda de nuevas fuentes de recursos económicos, aún son insuficientes las estrategias

para generar recursos propios que permitan la financiación de actividades que no pueden ser apalancadas con los recursos suministrados por el gobierno nacional, bien sea porque no alcanzan o porque vienen direccionados hacia proyectos de coyuntura que entran en la órbita del interés estratégico del gobierno nacional, no siempre relacionados con los intereses institucionales o las necesidades regionales.

En el marco de las actividades de modernización académica, la fuerte regulación del gobierno nacional y la histórica orientación hacia la profesionalización han terminado por establecer procesos académicos que en esencia están determinados por la llamada ‘ingeniería de la educación’, más orientados a la capacitación para el trabajo que a la concreción del proyecto cultural que enuncian la misión y visión institucionales. La problemática planteada tiene su origen en la prevalencia de una visión académica de las disciplinas en detrimento de un enfoque integral de ser humano, si bien hay que reconocer que el trabajo es fundamental para una educación integral y que una buena parte del reconocimiento y ubicación social de los egresados tiene que ver con sus habilidades técnicas, a pesar de que no se agota en ellas.

Como puede inferirse del gráfico 3, la universidad ha adelantado importantes esfuerzos de modernización de la infraestructura física y tecnológica para brindar soporte y apoyo, especialmente a las actividades de docencia, que no han trascendido de manera significativa en los procesos académicos. En este aspecto, se debe precisar que la buena calidad de los programas académicos no siempre es fácil de visibilizar en ámbitos diferentes al regional y que al realizar

Gráfico 3. Clasificación de estudiantes según tipo de estudios.



Fuente: Boletín Estadístico 1990 - 2012 Universidad del Cauca. Oficina de Planeación.

las comparaciones con las instituciones ubicadas en las grandes ciudades del país, la fuerte concentración de los medios de comunicación y de la población muchas veces oculta las buenas prácticas y los logros producidos en el contexto desde una mirada local y regional.

Si bien esta mirada es importante y debe permear todo el proceso de modernización académica de la institución, también es necesario atemperar las prácticas pedagógicas tradicionales con las nuevas metodologías y experiencias que se desarrollan hoy en el mundo universitario. Al respecto, es necesario incorporar en el análisis el papel fundamental que están desempeñando las



tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas pedagógicas y las didácticas de los procesos de aula, y los nuevos retos que estos dispositivos tecnológicos traen para los modelos de enseñanza-aprendizaje en la universidad. Habría que hacer un análisis crítico de las reales potencialidades de estas tecnologías y su incidencia en la calidad de los procesos docentes a la luz de la realidad social en la región. Hay que reconocer que en la Institución no se ha hecho mucho esfuerzo por analizar a profundidad este tema, y que por varios universitarios es percibido como un paradigma propio del área de la ingeniería, que se agota en ella.

Otro aspecto, íntimamente relacionado con el anterior, es la emergencia de los llamados nativos digitales, que se han convertido y serán en el futuro los principales usuarios de la universidad, personas con una fuerte orientación hacia el uso de la tecnología para el desarrollo de todas sus actividades incluido el aprendizaje, situación que contrasta con la tradición magistral de la docencia institucional y la negativa de una gran cantidad de profesores para incorporar en sus actividades docentes este

tipo de artefactos. Este aspecto es crítico porque lo que pone en tensión es la dinámica misma de la actividad académica, al enfrentar dos visiones de la realidad: por una parte el estudiante que tiene a su disposición el conocimiento en tiempo real, y por lo tanto no requiere de un profesor que se lo enseñe sino de un orientador que le ayude a aprender; por la otra, un profesor que debe tener la capacidad de contextualizar el conocimiento, lo cual requiere no solo de la teoría, sino fundamentalmente de la práctica. Este es un gran reto para una institución fuertemente orientada en lo local.

La insuficiencia del proyecto institucional para garantizar tanto a profesores como al personal administrativo la posibilidad de desarrollar un proyecto de vida en la institución, en condiciones dignas y con calidad de vida, es uno de los mayores retos a los que se enfrenta hoy la universidad. Esta situación se ve agravada por la necesidad de tener que reemplazar en los próximos diez años cerca de la mitad de los profesores porque cumplen la edad de jubilación, lo cual implica la necesidad de establecer una estrategia de relevo generacional, necesario e inaplazable, que consulte no solo la

realidad institucional manifestada en las necesidades de las actividades académicas y de investigación, sino la capacidad misma de atraer y retener a profesores por el tiempo suficiente para desarrollar las acciones de mediano y largo plazo propias de la vida académica. Los grandes retos asociados a este proceso tienen que ver con la cualificación de los nuevos docentes, las formas de vinculación con la universidad, la proporción entre docencia-interacción social e investigación que tendrán que realizar (por ser estas funciones sustantivas de la misión y la esencia institucional), y las formas de desarrollo profesional que habrá de brindársele a personas para quienes obtener un doctorado no será el final, sino el inicio de su actividad como profesor universitario. El gráfico 4 muestra el incremento de profesores en las dos últimas décadas.

La atracción y el mantenimiento de los profesores es un reto íntimamente conectado con el modelo de universidad que habrá de implementarse, dado que es una realidad de la actual orientación del proyecto educativo institucional, fuertemente concentrado en la instrucción profesional, que es insostenible a mediano plazo, por cuanto las dinámicas sociales, económicas, políticas y tecnológicas apuntan hacia la emergencia de formas de enseñanza-aprendizaje no basadas exclusivamente en la titulación y en la permanencia por largos periodos de tiempo en programas institucionales de formación concentrados en el tiempo y en espacios físicos determinados. Así las cosas, las competencias y habilidades técnicas e intelectuales requeridas por los profesores van más allá de la típica formación profesional disciplinar para el salón de clase, porque implican la necesidad de adelantar actividades permanentes de investigación y de práctica profesional fuertemente articuladas con el entorno, dado que es la única forma de adquirir

Gráfico 4. Clasificación de profesores según título profesional.



Fuente: Boletín Estadístico 1990-2012 Universidad del Cauca, Oficina de Planeación Universidad del Cauca.

la capacidad para contextualizar el conocimiento tanto a nivel local como nacional e internacional. Este es un gran reto para una institución que tradicionalmente realiza los procesos de planeación académica usando las horas de clase presencial como unidad de medida del trabajo.

Por otra parte, las estrategias de movilidad nacional e internacional, tanto de profesores como de estudiantes, representan otro reto

importante, por cuanto se encuentran íntimamente ligadas a las nuevas dinámicas de globalización e internacionalización de los procesos educativos, en un mundo donde el conocimiento se produce y se circula en redes. La construcción y visibilización de estas redes constituyen la principal herramienta para la permanente actualización y contextualización local de los centros dedicados a la producción y reproducción del conocimiento.

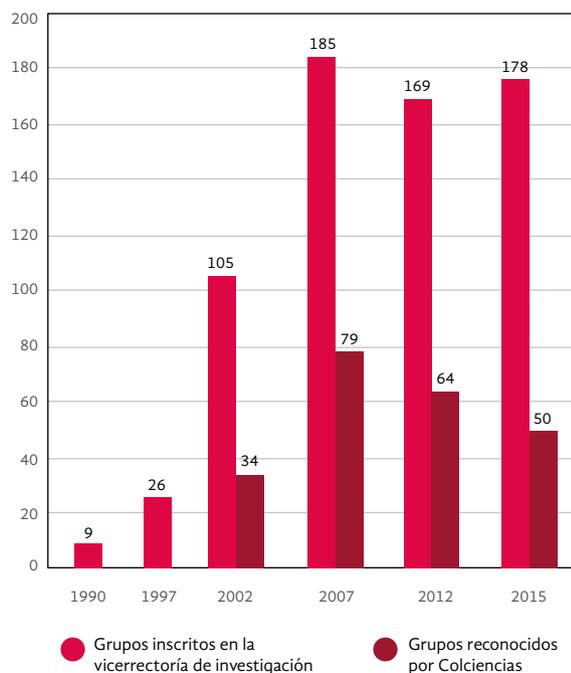
El tema del talento humano que también incluye el personal administrativo, el cual carece de un plan institucional que garantice condiciones para desarrollar un proyecto de vida digno y

articulado con las dinámicas de la institución. La modernización administrativa implica no solo el establecimiento de adecuados procesos y procedimientos institucionales y de la implementación de normas de calidad, requiere también la cualificación del personal responsable del desarrollo de los mismos. En este sentido, el reto consiste en la superación de una de las mayores carencias que tiene la administración de la universidad: la inexistencia de un sistema de gestión del talento humano que regule y promueva las actividades de capacitación y el entrenamiento del personal administrativo, así como unas condiciones de trabajo sanas y dignas para ellos y para los profesores, de manera que el proyecto de vida de cada universitario esté estrechamente vinculado con el proyecto institucional.

Los medios de comunicación participan como herramienta para visibilizar y posicionar, la institución en el panorama local. Sin embargo, el fortalecimiento de la universidad en sus componentes misionales, requiere una articulación y cambio de actitud de quienes integran los diferentes estamentos universitarios, partiendo del desarrollo de competencias comunicativas, como un escenario que posibilite concertar las diferencias, y construir los cambios que se requieren a través del diálogo e intercambio de información como un elemento unidireccional descendente.

Desde mediados de los años 90s se empezó a considerar a la investigación como una actividad importante para el cumplimiento de la misión institucional, lo que conllevó a la creación del sistema de investigación que ha logrado posicionar esta actividad como un aspecto importante del quehacer universitario, con destacables resultados en varios

Gráfico 5. Clasificación de grupos de Investigación.



Fuente: Boletín Estadístico 1990-2012 Universidad del Cauca, Oficina de Planeación Universidad del Cauca.

campos disciplinares, no obstante la insuficiencia de recursos tanto económicos como logísticos y de tiempo de labor académica para desarrollarlos. Ciertamente, los éxitos se deben no solo al esfuerzo institucional, el cual ha sido modesto en muchas ocasiones, sino al compromiso de muchos profesores que por su propio esfuerzo e interés han impulsado proyectos y buscado financiación fuera de la universidad para poder desarrollarlos.

Sin embargo, más allá de los resultados positivos del sistema de investigación, la universidad carece de políticas y estrategias de investigación institucionales, materializadas en un modelo propio que fundamentalmente le permita gestionar y direccionar recursos económicos suficientes para garantizar el desarrollo de proyectos de investigación de largo plazo, articulados con las necesidades regionales y con resultados que impacten los diferentes grupos de interés en el ámbito local y regional en que se desenvuelve.

En este mismo sentido, surge la necesidad de crear y consolidar una estrategia de transferencia que facilite el paso del conocimiento (en todas sus formas) gestado en la universidad hacia los diferentes actores del entorno local, nacional e internacional. Ligada a los procesos de transferencia, se encuentra la necesidad de consolidar mecanismos de protección de la propiedad intelectual (patentes, registros de marca, derechos de autor, licencias, etc.) que faciliten las actividades de comercialización de la tecnología surgida de la investigación, o simplemente para evitar la apropiación con fines de explotación económica por parte de terceros.

Por otra parte, la investigación deberá dejar de ser una actividad complementaria, realizada en los tiempos libres y con las horas que sobran de

las prácticas de docencia, para convertirse en una actividad sustancial del quehacer de la institución. Las universidades que solo se dedican a reproducir el conocimiento que otros generan terminarán por convertirse en institutos dedicados a comercializar el conocimiento que otros producen. El reto, entonces, tiene que ver con encontrar el equilibrio adecuado entre instrucción e investigación e interacción social, por cuanto esta es la manera de cumplir con los procesos de formación integral que se encuentran en la base de la base misional de la universidad y en el compromiso histórico que tiene con la región.

En tanto representan la razón de ser de los procesos académicos, los estudiantes se constituyen en un actor fundamental por cuanto nunca se desvinculan de la institución; al graduarse, simplemente cambian su rol de estudiantes por el de egresados y se convierten en embajadores. En este sentido, el reto consiste en encontrar las formas de fortalecer las relaciones con los egresados, porque ellos se constituyen en un actor estratégico para retroalimentar las prácticas universitarias y para generar recursos tangibles e intangibles orientados a mejorar el impacto institucional. Por lo tanto, la experiencia de universidades nacionales y especialmente internacionales, en la consecución de recursos económicos producto de la actividad filantrópica de sus egresados, es una importante alternativa que pudiera ser replicada por la universidad, dado que muchos de sus egresados ocupan importantes posiciones en diferentes organizaciones tanto empresariales como del orden político y social, desde las cuales bien pudieran servir de puente con las organizaciones filantrópicas dedicadas a financiar proyectos en el campo educativo y la investigación.

La relación con los egresados se establece cuando son estudiantes, razón por la cual es en los procesos curriculares donde deben desarrollarse lazos fuertes y que garanticen la capacidad del modelo curricular para imprimir en ellos los valores y principios institucionales declarados en la propuesta misional. En este aspecto, el reto consiste en encontrar la manera de equilibrar la formación técnica con la humana, aspecto que resulta crítico para una universidad fuertemente orientada a la profesionalización. La gran apuesta de la alma máter en este sentido es formar no solo profesionales de primera clase, sino ciudadanos para el mundo desde las realidades de la región.

Un aspecto en el que se recalca mucho en este documento es el de la identidad institucional, dado el alto nivel de expectativa que vive el país y la región como consecuencia de las negociaciones de paz, en las que la universidad está llamada a desempeñar un rol de primer orden en el escenario regional del posconflicto. Aquí el reto consiste en encontrar la manera de evitar caer en las reinversiones misionales para aprovechar las oportunidades de coyuntura. En este sentido, es importante que se reflexione sobre el alcance del lema institucional con el que se fundó la universidad, de forma tal que pueda ser sostenible en el tiempo, superando de esta manera la práctica establecida hace algunos años de cambiar cada que se renuevan los planes de gestión.

Quizás el mayor reto que afronta hoy la alma máter es tratar de ser la mejor universidad posible desde las fortalezas que tiene, antes que pensar en ser mejor que las otras, porque en un mundo incierto realmente no existen universidades mejores o peores que otras, solamente mejor o

peor articuladas con sus ámbitos de influencia. El fin de cualquier modelo organizacional es garantizar la sostenibilidad y esta solo se alcanza cuando se construye desde la propia realidad.

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

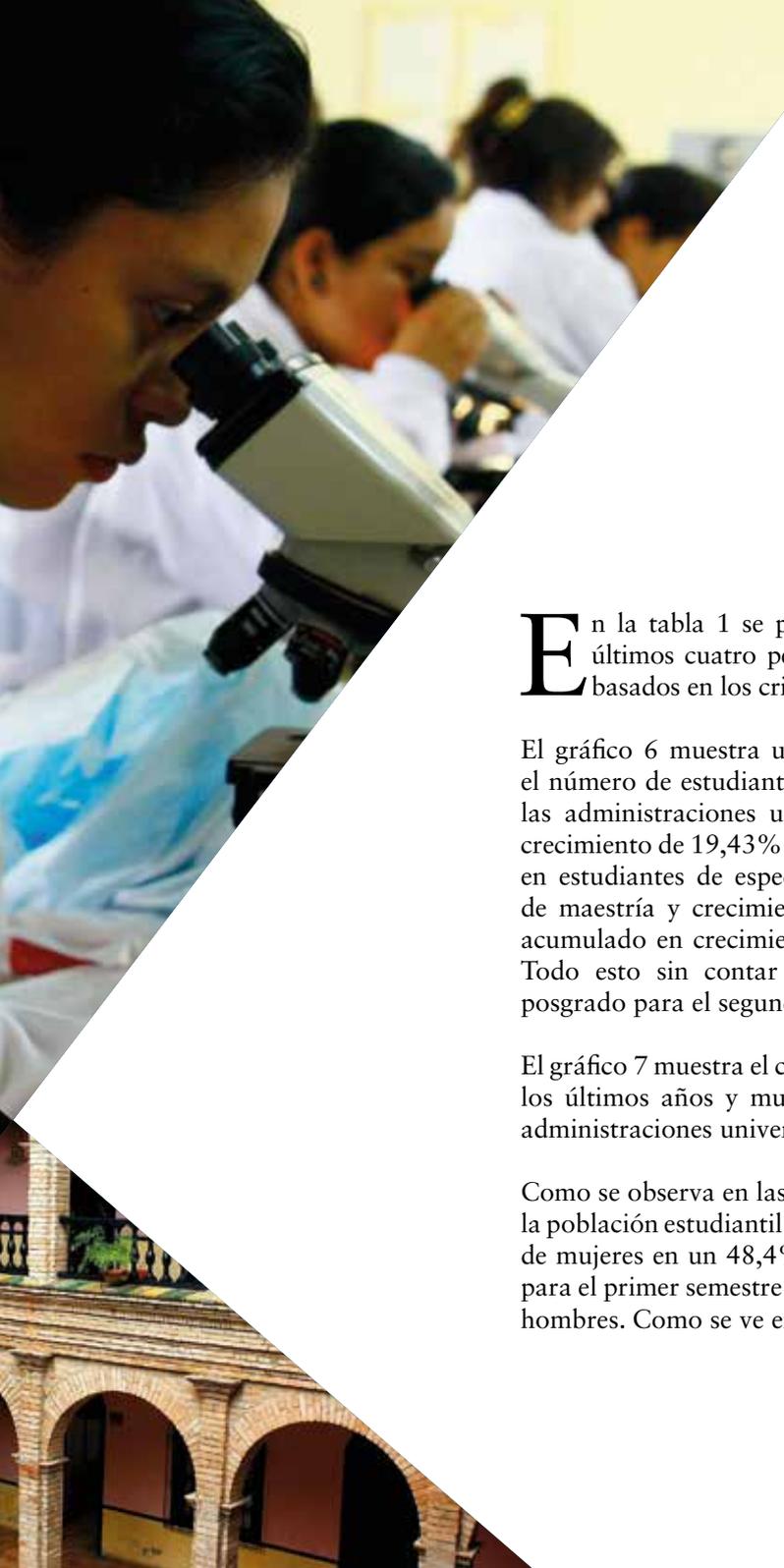


1007

2 Análisis del comportamiento institucional

en cifras comparativas, por periodo rectoral
(incluye últimos cuatro periodos)





En la tabla 1 se presentan cifras comparativas correspondientes a los últimos cuatro periodos rectorales para lo cual se registran los datos basados en los criterios de: periodo rectoral, duración y el corte cifras

El gráfico 6 muestra un crecimiento exponencial bastante significativo en el número de estudiantes fruto de los esfuerzos realizados por cada una de las administraciones universitarias. En los últimos tres años muestra un crecimiento de 19,43% en estudiantes de pregrado, un crecimiento de 1,14% en estudiantes de especialización, incremento de 129,61% en estudiantes de maestría y crecimiento 25,71% en estudiantes de doctorado, para un acumulado en crecimiento de 20,71%, representado en 2.720 estudiantes. Todo esto sin contar con el crecimiento proyectado de programas de posgrado para el segundo semestre de 2015.

El gráfico 7 muestra el crecimiento progresivo de la oferta académica durante los últimos años y muestra el interés y la preocupación de las diferentes administraciones universitarias, por ampliar la cobertura de la oferta.

Como se observa en las cifras del gráfico 8, para el primer semestre de 2012 la población estudiantil de pregrado, guardaba una distribución proporcional de mujeres en un 48,4%, frente al 51,6% de hombres. De la misma forma para el primer semestre de 2015 la proporción es de 44,6% mujeres y 55,4% hombres. Como se ve en las cifras de la gráfica.

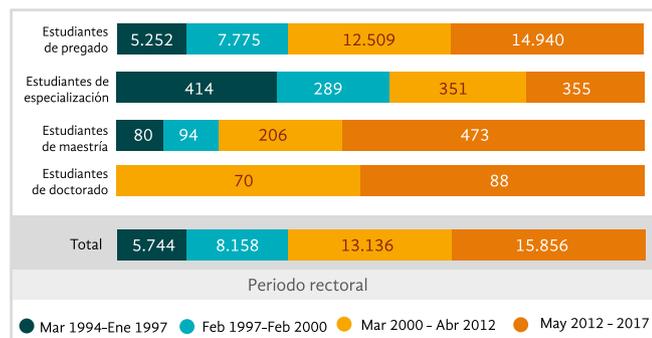
Tabla 1. Criterios de organización.

Periodo	Periodo comprendido	Duración	Corte de las cifras
Rectoral 1 Carlos Alberto Collazos Muñoz	Marzo de 1994 hasta enero de 1997	2,88 años	Datos Estadísticos: periodo II 1996 Información de Estudiantes: periodo I 1997 Docentes: información general no detallada
Rectoral 2 Rafael Eduardo Vivas Lindo	Febrero de 1997 hasta febrero de 2000	3,04 años	Datos estadísticos: periodo II-1999
Rectoral 3: Danilo Reinaldo Vivas Ramos	Marzo de 2000 hasta abril de 2012	12,26 años	Datos estadísticos: Periodo I-2012
Rectoral 4: Juan Diego Castrillón Orrego	Mayo de 2012 hasta abril de 2017	3 años hasta la fecha de corte. Total 5 años	Datos estadísticos: Periodo I-2015 con corte (06-10-2015) Graduados: primera ceremonia II-2015 Programas: Septiembre 2015
Otras observaciones: Los datos de graduados son calculados durante todo el periodo para cada uno. Docentes y administrativos por procedencia y género se trabajó por datos que arrojó el sistema SRH de los años 2000, 2012 y 2015.			

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Universidad del Cauca. 2015

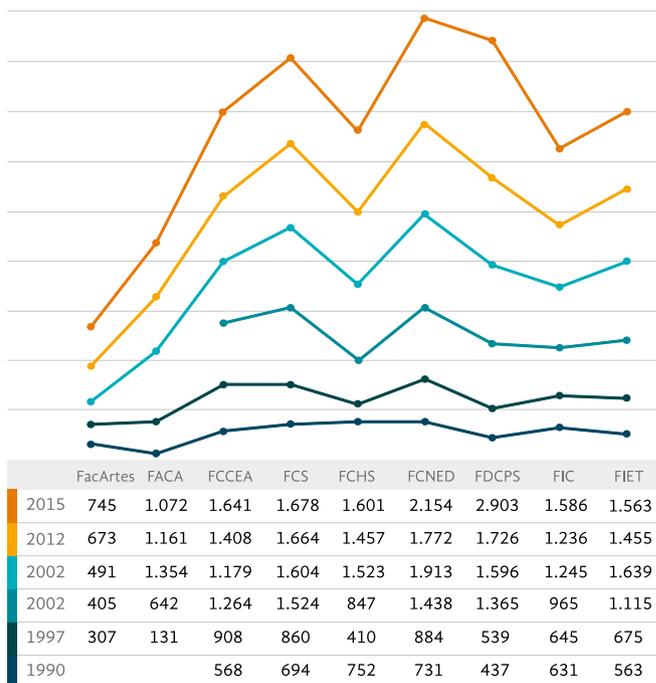
De acuerdo con el gráfico 9, la distribución en términos porcentuales de la población estudiantil de pregrado, con corte al semestre I 2012, sostenía la siguiente relación: población indígena 11,93%, negritudes 1,97% y otros 86,11%. La misma población con corte al primer semestre de 2015 refleja la siguiente distribución: población indígena 9,68%, negritudes 2,92% y ninguna 87,40%; esto considerando la información reportada por cada uno de los estudiantes.

Gráfico 6. Número de estudiantes activos, comparativo de los últimos periodos rectorales. Universidad del Cauca.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA Universidad del Cauca. 2015.

Gráfico 7. Evolución del número de estudiantes por facultad. Universidad del Cauca.



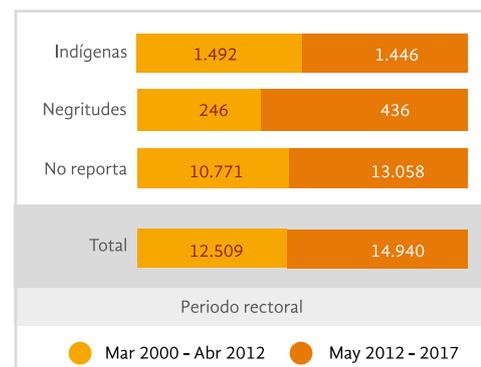
Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA. Universidad del Cauca. 2015.

Gráfico 8. Relación número de estudiantes de pregrado, clasificados por género.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA. Universidad del Cauca. 2015.

Gráfico 9. Distribución de la población estudiantil de pregrado por etnia.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA. Universidad del Cauca. 2015.

La tabla 2 muestra claramente que la mayor población procede del Departamento del Cauca (77,83% - 2015 y 81,92% - 2012) valores correspondientes al primer semestre de 2015 y primer semestre de 2012, seguido por Nariño (10,05% - 2015 y 8,63% - 2012), Huila (5,10% - 2015 y 3,79% - 2012), Valle del Cauca (3,32% - 2015 y 2,45% - 2012) y Putumayo (2,15% - 2015 y 1,82% - 2012), como los más representativos.

De acuerdo con la tabla 3, la mayor población estudiantil de pregrado en el primer semestre de 2015 es originaria del municipio de Popayán (65,16% - 2015 y 75,86% - 2012); lo siguen Santander de Quilichao (4,33% - 2015 y 1,61% - 2012), Timbío (2,94% - 2015 y 2,44% - 2012), Bolívar (2,85% - 2015 y 2,28% - 2012), Piendamó (2,06% - 2015 y 1,79% - 2012) y El Tambo (1,90% - 2015 y 1,34% - 2012). Para destacar de

Tabla 2 . Procedencia de estudiantes de pregrado, clasificados por departamento.

Estudiantes de pregrado por municipio del Departamento del Cauca	Periodo rectoral		Distribución porcentual
	Mar 2000 - Abr 2012	May 2012 - 2017	
Popayán	7.773	7.577	65,16%
Santander de Quilichao	165	503	4,33%
Timbío	250	342	2,94%
Bolívar	234	331	2,85%
Piendamó	183	240	2,06%
El Tambo	137	221	1,90%
Silvia	202	218	1,87%
Patía (El Bordo)	111	151	1,30%
Inzá	81	144	1,24%
Cajibío	78	127	1,09%
Argelia	39	121	1,04%
Miranda	29	113	0,97%
Mercaderes	73	99	0,85%
Balboa	36	97	0,83%
La Vega	68	103	0,89%
Morales	68	98	0,84%
Guapi	105	83	0,71%
Sotará (Paispamba)	51	85	0,73%
Paez (Belalcazar)	68	79	0,68%
Caldono	48	80	0,69%
La Sierra	52	73	0,63%
Totoró	52	74	0,64%
Caloto	24	69	0,59%
Puerto Tejada	8	66	0,57%
Almaguer	45	60	0,52%
Toribío	22	70	0,60%
Puracé (Coconuco)	29	56	0,48%
Rosas	30	44	0,38%
San Sebastián	21	37	0,32%
Florencia	30	36	0,31%
Sucre (Cauca)	18	38	0,33%
Corinto	16	31	0,27%
Jambaló	22	33	0,28%

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA. Universidad del Cauca. 2015.

Estudiantes de pregrado por municipio del Departamento del Cauca	Periodo rectoral		Distribución porcentual
	Mar 2000 - Abr 2012	May 2012 - 2017	
Santa Rosa	21	29	0,25%
López de Micay	17	19	0,16%
Villa Rica	2	22	0,19%
Suárez	4	17	0,15%
Timbiquí	19	14	0,12%
Buenos Aires	11	16	0,14%
Padilla	4	7	0,06%
Piamonte	1	5	0,04%
Total	10.247	11.628	100%

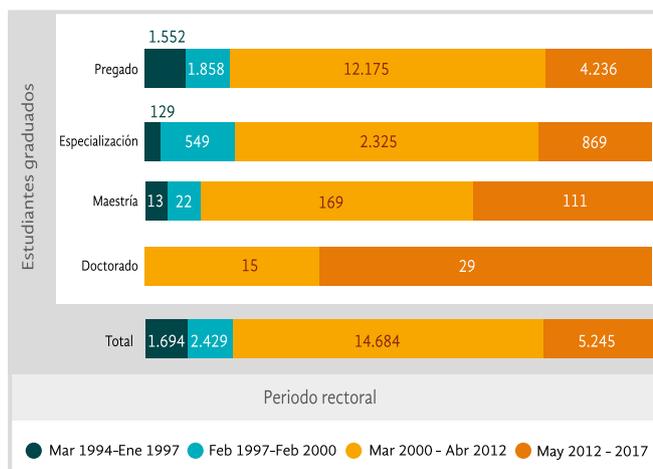
Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA. Universidad del Cauca. 2015.

las cifras presentes el efecto positivo en la cobertura para el municipio de Santander de Quilichao, fruto del programa de regionalización fortalecido en la presente administración universitaria.

El gráfico 10 muestra el comportamiento de los graduados en los respectivos periodos rectorales y son cifras acumuladas de todo el periodo referenciado para cada caso.

Según el gráfico 11, en los últimos años el crecimiento de la oferta de formación en la universidad se viene fortaleciendo, es así como para el segundo periodo de 2015 tenemos 142 programas. Teniendo en cuenta el número de programas esperados para finales de 2015, podemos decir que la oferta en doctorados crecerá en un 20%, aumentando de 5 programas en 2012 a 6 programas en el 2015; la oferta en maestrías crecerá en un 186,67%, aumentando de 15 programas en 2012 a 43 programas en el 2015; la oferta en especializaciones crecerá en

Gráfico 10. Graduados por nivel de formación y periodo rectoral.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Secretaria General. Universidad del Cauca. 2015.

21,88%, aumentando de 32 programas en 2012 a 39 programas en el 2015; la oferta en pregrado creció en un 22,73%, aumentando de 44 programas en 2012 a 54 programas en el 2015; en total el crecimiento de la oferta académica es de 47,92%, respecto al primer semestre de 2012, como se observa en la tabla 4.

Tabla 3. Procedencia de estudiantes de pregrado, ordenados por municipio del Departamento del Cauca.

Estudiantes de Pregrado por Departamento	Periodo Rectoral	Periodo Rectoral	Distribución Porcentual
	Mar 2000 - Abr 2012	May 2012 - 2017	
Cauca	10.247	11.628	77,83%
Nariño	1.079	1.501	10,05%
Huila	474	762	5,10%
Valle del Cauca	307	496	3,32%
Putumayo	228	321	2,15%
Caquetá	32	63	0,42%
Bogotá D.C	25	37	0,25%
Tolima	17	18	0,12%
Antioquia	11	11	0,07%
Risaralda	11	10	0,07%
Cundinamarca	7	8	0,05%
San Andrés y Providencia	5	8	0,05%
Caldas	6	9	0,06%
Guaviare	3	8	0,05%
Quindío	7	6	0,04%
Boyacá	9	5	0,03%
Meta	4	6	0,04%
Sucre	8	6	0,04%
Magdalena	1	4	0,03%
No reporta	2	5	0,03%
Norte de Santander	6	5	0,03%
Santander	7	6	0,04%
Atlántico	5	3	0,02%
Chocó	0	1	0,01%
Córdoba	2	2	0,01%
Guajira	2	2	0,01%
Vichada	0	2	0,01%
Arauca	1	0	0,00%
Bolívar	1	1	0,01%
Cesar	1	3	0,02%
Casanare	1	3	0,02%
Total	12.509	14.940	100%

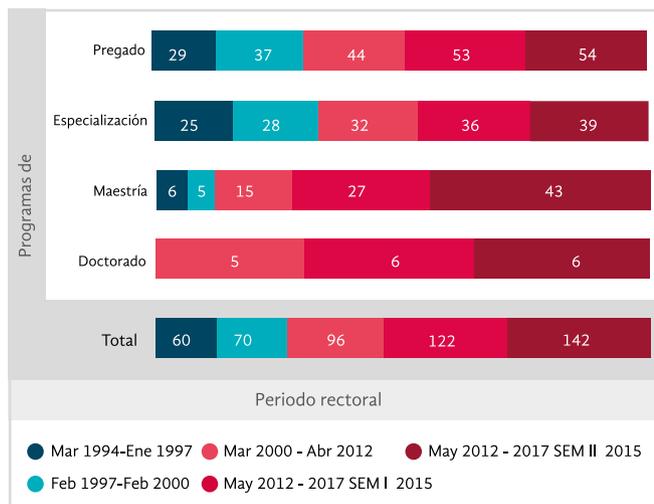
Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, SIMCA. Universidad del Cauca. 2015.



El gráfico 12 muestra a la fecha, los programas académicos que se encuentran en proceso de aprobación:

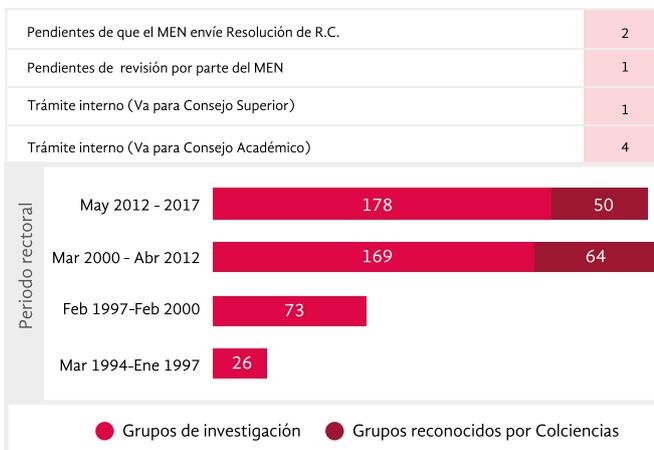
Se aprecia un incremento progresivo en la cantidad de grupos de investigación y de hecho se nota el esfuerzo institucional por mejorar la situación de la investigación como aporte fundamental en el desarrollo regional.

Gráfico 11. Oferta académica institucional. Universidad del Cauca.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Secretaria General. Universidad del Cauca. 2015.

Gráfico 12. Grupos de investigación. Universidad del Cauca.



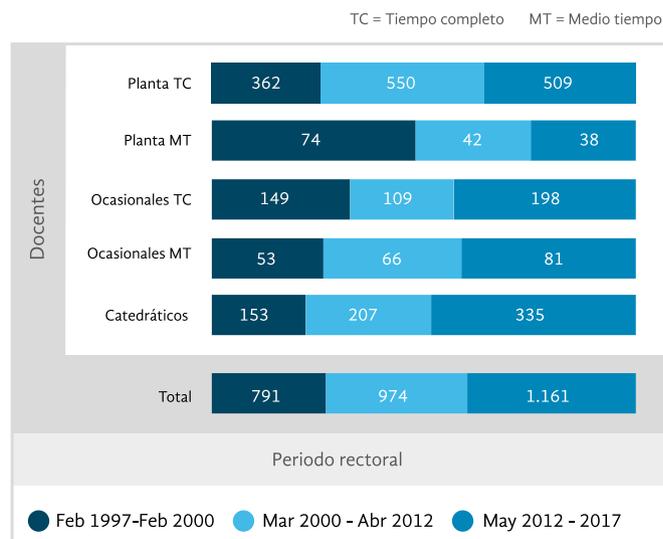
Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Secretaria General. Universidad del Cauca. 2015.

De los 178 grupos existentes en nuestra institución el 28,1% de los mismos están a la fecha reconocidos por COLCIENCIAS.

De acuerdo con el gráfico 13, en cuanto al número de profesores en términos globales, se incrementó en 15,4, respecto al primer semestre de 2012, pasando de 974 a 1.161. Comparando el comportamiento del crecimiento de profesores (19,2%) versus el crecimiento de la oferta académica (47,92%), es claro que conservan proporciones lógicas en los dos indicadores.

En el gráfico 14 se pueden observar crecimientos porcentuales, respecto al primer semestre de 2012, en el nivel de formación doctoral (43,18%), formación a nivel de maestría (10,22%), formación a nivel de especialización (23,08%) y formación profesional a nivel de pregrado (24,34%)

Gráfico 13. Clasificación de docentes por tipo de contratación



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.





Gráfico 14. Clasificación de profesores universitarios por nivel de estudios. Universidad del Cauca.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

Según la tabla 5, el mayor número de profesores de planta, es proveniente del Departamento del Cauca (412 – 76,46%), Valle del Cauca (37 – 6,78%), Cundinamarca (20 – 3,66%), Nariño (18 – 3,30%), Santander (10 – 1,83%).

Tabla 4. Oferta académica

#	Facultad	Tecnologías	Pregrado	Total Prgr y Ton	Especializaciones	Maestrías	Doctorados	Total posgrados	Total
1	Artes		6	6		1		1	7
2	Ciencias Agrarias	1	4	5	4	2	1	7	12
3	Ciencias Contables, Económicas y Administrativas		5	5	9	5		14	19
4	Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación	1	9	10	6	14	2	22	32
5	Ciencias Humanas y Sociales		11	11	1	7	1	9	20
6	Ciencias de la Salud		4	4	6			6	10
7	Derecho, Ciencias Políticas y Sociales		5	5	6	4		10	15
8	Ingeniería Civil	1	3	4	3	4		7	11
9	Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	1	3	4	4	6	2	12	16
Total		4	50	54	39	43	6	88	142

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

Lo anterior muestra claramente la importancia de la Universidad del Cauca en la generación de oportunidades laborales para la Región.

La tabla 6 muestra la distribución de los profesores universitarios procedentes del Departamento del Cauca y sus municipios, siendo Popayán (384–93,2), el que presenta el mayor porcentaje.

En cuanto a género, el gráfico 15 arroja según la estructura profesoral de planta, que la población femenina va desde 29,49% en el semestre I de 2000, pasando por 32,94% para el semestre I de 2012 y 31,87% en el semestre I de 2015. Por su lado la población masculina va desde 70,51% en el semestre I de 2000, llegando a 67,06% para el semestre I de 2012 y 68,13% en el semestre I

Tabla 5. Procedencia de profesores universitarios de planta. Universidad del Cauca.

Docentes de planta país / departamentos de Colombia	Periodo rectoral		
	Feb 1997 - feb 2000	Mar 2000 - abr 2012	May 2012 - 2017
Cauca	560	457	412
Valle del Cauca	10	39	37
Cundinamarca	3	22	20
Nariño	6	19	18
Santander	2	10	10
Caldas	3	8	8
Huila	3	8	8
Tolima	1	5	5
Antioquia	0	4	4
Sucre	0	4	4
Cuba	2	3	3
Boyacá	1	3	3
Córdoba	2	3	3
Rusia	2	2	2
Quindío	0	2	2
Atlántico	0	1	1
Bolívar	0	1	1
Guaviare	0	1	1
Magdalena	0	1	1
Meta	0	1	1
Norte de Santander	0	2	1
Risaralda	1	1	1
Bolivia	1	0	0
Chile	1	0	0
Ecuador	1	0	0
EEUU	2	1	0
Francia	2	0	0
Perú	1	0	0
Suecia	2	0	0
Uruguay	1	0	0
Total	607	598	546

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

Tabla 6. Distribución de la población profesoral de planta según su origen dentro del departamento del Cauca. Universidad del Cauca.

Docentes de planta por municipios del departamento del Cauca	Periodo rectoral		
	Feb 1997 - feb 2000	Mar 2000 - abr 2012	May 2012 - 2017
Popayán	552	428	384
Bolívar	0	4	4
Cajibío	0	3	3
Santander de Quilichao	1	3	3
El Tambo	2	3	2
Florencia	0	2	2
Almaguer	1	1	1
Balboa	0	1	1
Caldono	0	1	1
Caloto	1	1	1
Corinto	0	1	1
La Vega	0	1	1
Mercaderes	0	1	1
Miranda	0	1	1
Patía(El Bordo)	0	1	1
Piendamó	1	1	1
Rosas	1	1	1
San Sebastián	0	1	1
Sotará	0	1	1
Timbío	1	1	1
Total	560	457	412

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

de 2015. El comportamiento se mantiene estable durante los últimos años.

Si se tienen en cuenta los datos de la tabla 7, el mayor número de profesores temporales (ocasionales y catedra), es originario del Departamento del Cauca

(342 – 67,19%), seguidos por el Valle del Cauca (48 – 9,43%), Nariño (45 – 8,84%), Cundinamarca (20 – 3,93%), Huila (9 – 1,77%). Lo datos ratifican lo ya mencionado “la importancia de la Universidad del Cauca, en la generación de oportunidades laborales para la región”. También se cuenta con profesores

Tabla 7. Procedencia de profesores temporales (ocasionales y cátedra). Universidad del Cauca.

Docentes temporales por país / departamentos de Colombia (ocasional y cátedra)	Periodo rectoral		
	Feb 1997 - feb 2000	Mar 2000 - abr 2012	May 2012 - 2017
Cauca	183	342	342
Valle del Cauca	4	48	48
Nariño	1	45	45
Cundinamarca	0	20	20
Huila	2	9	9
Antioquia	0	7	7
Magdalena	0	4	4
Rusia	2	3	3
Bolívar	0	3	3
Boyacá	0	3	3
Córdoba	0	3	3
Tolima	0	3	3
Francia	0	2	2
Atlántico	0	2	2
Caquetá	0	2	2
Caldas	0	2	2
Quindío	0	2	2
Santander	0	2	2
Argentina	0	1	1
Australia	0	1	1
Canadá	0	1	1
EEUU	2	1	1
Italia	0	1	1
La Guajira	0	1	1
Sucre	0	1	1
Cuba	2	0	0
Total	196	509	509

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.



oriundos de Francia, Argentina, Australia, Canadá, Estados Unidos, Italia y Cuba.

De acuerdo con la tabla 8, dentro de los profesores procedentes del Departamento del Cauca para el corte del semestre I de 2015, Popayán tiene la mayoría de participación con un 81,87% - 280, Bolívar 5,56% - 19 y Timbío 1,46% - 5.

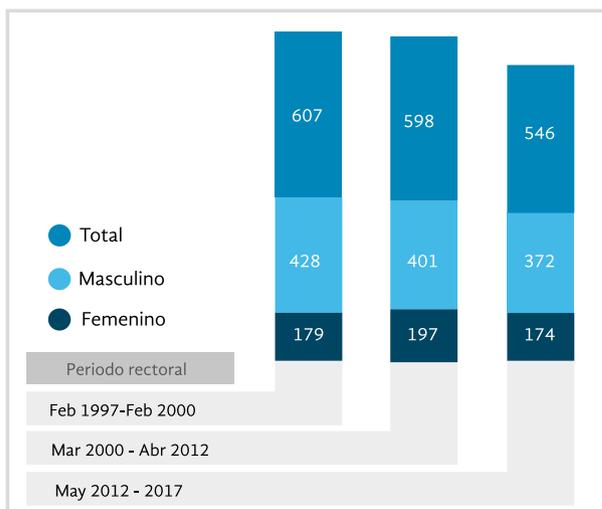
Según el gráfico 16, la estructura de la población profesoral temporales (ocasionales y cátedra) constituida por género arroja que las mujeres parten desde 37,76% en el semestre I de 2000, pasando por 44,20% para el semestre I de 2012 y se mantiene en el mismo valor para de 44,20% - 225 en el semestre I de 2015. Para la población masculina parte desde 62,24% en el semestre I de 2000, llegando a 55,80% para el

semestre I de 2012 y el mismo valor de 55,80% - 284 en el semestre I de 2015.

Basado en la tabla 9, correspondiente al primer semestre de 2015, la Universidad del Cauca hace honor a su nombre y cuenta con cerca de 463 funcionarios administrativos originarios del Departamento del Cauca, lo cual equivale al 91,68% de administrativos, seguidos por el Valle del Cauca con un 2,38% - 12 funcionarios, Nariño 1,78% - 9 funcionarios y Cundinamarca 1,58% - 8 funcionarios; entre los más representativos.

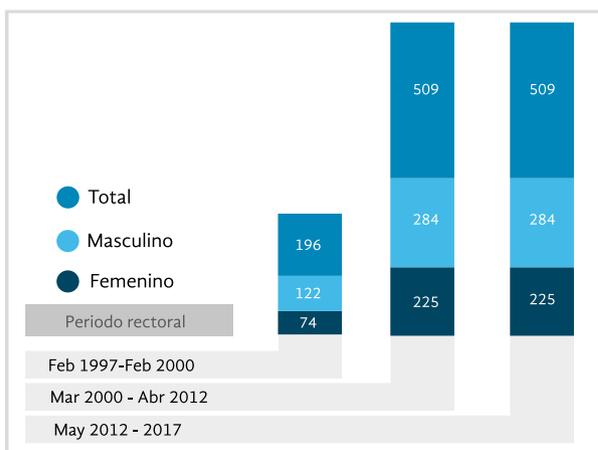
Si se tiene en cuenta la tabla 10, la población de funcionarios administrativos oriundos del departamento del Cauca, es Popayán el municipio con mayor participación porcentual con un 87,90% - 407 funcionarios de un total

Gráfico 15. Distribución de la población profesoral de planta según sexo. Universidad del Cauca.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

Gráfico 16. Distribución de la población profesoral temporales (ocasionales y cátedra), según sexo. Universidad del Cauca.

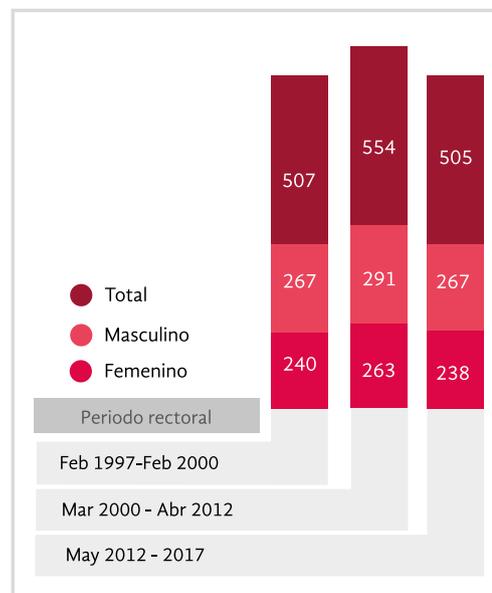


Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

departamental de 463, siguen en su orden Bolívar con 1,73% - 8 funcionarios y El Tambo con 1,51% - 7, Timbio 1,30% - 6; entre los primeros lugares.

En cuanto a género, el gráfico 17 muestra la distribución de la población administrativa en la Universidad del Cauca, con un 47,13% de mujeres y 52,87% de hombres. Se observa también en la información anterior un decrecimiento de la planta administrativa, representado en un 8,84% respecto al semestre I de 2012.

Gráfico 17. Distribución de la población de administrativos, según sexo. Universidad del Cauca.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

Tabla 8. Distribución de la población profesoral temporal (ocasionales y cátedra) de la Universidad del Cauca, según su origen dentro del departamento del Cauca.

Docentes temporales (ocasional y cátedra) por municipios del departamento del Cauca	Periodo rectoral		
	Feb 1997 - feb 2000	Mar 2000 - abr 2012	May 2012 - 2017
Popayán	180	280	280
Bolívar		19	19
Timbío		5	5
Cajibío		4	4
Patía(El Bordo)		4	4
Santander de Quilichao		4	4
El Tambo	1	3	3
Miranda		3	3
Silvia		3	3
Almaguer	1	2	2
Caldono	1	2	2
La Sierra		2	2
Puerto Tejada		2	2
Sotará		2	2
Buenos Aires		1	1
Inzá		1	1
La Vega		1	1
Mercaderes		1	1
Morales		1	1
Piendamó		1	1
San Sebastián		1	1
Total	183	342	342

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.



Tabla 9. Distribución de la procedencia del personal administrativo. Universidad del Cauca.

Administrativos por departamento	Periodo rectoral		
	Feb 1997 - feb 2000	Mar 2000 - abr 2012	May 2012 - 2017
Cauca	497	501	463
Valle del Cauca	1	13	12
Nariño	2	11	9
Cundinamarca	3	9	8
Huila	4	7	5
Antioquia	0	4	2
Risaralda	0	2	2
Caldas	0	1	1
Putumayo	0	1	1
Quindío	0	1	1
Vichada	0	1	1
Norte de Santander	0	1	0
Santander	0	2	0
Total	507	554	505

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.

Tabla 10. Distribución del personal administrativo procedente del departamento del Cauca. Universidad del Cauca.

Administrativos por municipios del departamento del Cauca	Periodo rectoral		
	Feb 1997 - feb 2000	Mar 2000 - abr 2012	May 2012 - 2017
Popayán	481	441	407
Bolívar	1	8	8
El Tambo	3	7	7
Timbío	2	6	6
Silvia	2	5	5
Sotará	0	5	5
La Vega	3	3	3
Mercaderes	0	4	3
Patía(El Bordo)	0	3	3
Santander de Quilichao	1	5	3
Piendamó	0	2	2
San Sebastián	0	2	2
Balboa	0	1	1
Buenos Aires	0	1	1
Cajibío	1	1	1
El Rosario	0	1	1
Inzá	0	1	1
La Sierra	1	1	1
Rosas	1	1	1
Santa Rosa	1	1	1
Toribío	0	1	1
Puracé	0	1	0
Total	497	501	463

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica. Universidad del Cauca. 2015.



3 Plataforma estratégica





3.1 Naturaleza

La Universidad del Cauca es un ente universitario autónomo del orden nacional vinculado al Ministerio de Educación, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente.

Fue creada el 24 de abril de 1827 mediante decreto dictado por el presidente de la República Francisco de Paula Santander, en desarrollo de la Ley del 18 de mayo de 1826. Se instaló el 11 de noviembre de 1827 y su nacionalización fue ratificada mediante la Ley 65 de 1964.

3.2 Misión

La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia. La Universidad del Cauca, fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa.

La universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno.

La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social.

3.3 Visión

La Universidad del Cauca, fiel a su lema '*Posteris Lumen Moriturus Edat*' (Quien ha de morir deje su luz a la posteridad), tiene un compromiso histórico, vital y permanente con la construcción de una sociedad equitativa y justa en la formación de un ser humano integral, ético y solidario.

3.4 Objetivos

- Promover la construcción y desarrollo de una sociedad justa que propicie el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- Contribuir a la educación integral de los estudiantes con el propósito de formar ciudadanos capaces de interactuar positivamente en la sociedad bajo principios éticos y democráticos, fundamentados en los derechos humanos.
- Desarrollar planes, programas y proyectos de formación profesional en los niveles de pregrado y posgrado, con altos niveles de exigencia y calidad académica que coadyuven efectivamente al desarrollo sociocultural, científico y tecnológico de la región y del país.
- Adelantar estrategias de coordinación y apoyo interinstitucional, con la finalidad de articular la universidad a los procesos de apropiación de

ciencia y tecnología, desarrollo social, cultural y productivo en el ámbito regional, nacional e internacional.

- Promover y fomentar estrategias de articulación y cualificación académica con los niveles de educación formal, no formal e informal para contribuir con el cumplimiento de los objetivos, propósitos y finalidades de la Ley 115 de 1994.
- Propiciar, incentivar y fortalecer los grupos de investigación y la interacción con pares académicos, con el fin de producir y validar conocimientos específicos de las ciencias, la tecnología, las humanidades, el arte y la cultura, de tal manera que aporten efectivamente a la solución de los problemas del entorno y a mejorar las condiciones de vida.
- Desarrollar proyectos pedagógicos encaminados a la creación y fortalecimiento de una cultura ambiental para la conservación del entorno, así como también del patrimonio cultural e histórico de la región.

3.5 Principios

- La convivencia y la tolerancia, necesarios para la consecución de la paz nacional.
- La honestidad y la responsabilidad, dentro de la pluralidad ideológica y el respeto a los derechos individuales y sociales.
- La valoración integral del ser humano, superando toda forma de discriminación e inequidad.



- La libertad y la autonomía, principios esenciales para formar personas capaces de decidir en libertad y con responsabilidad.
- La democracia y la participación, en el marco de un Estado social de garantice el pleno desarrollo individual y social.

3.6 Propósitos

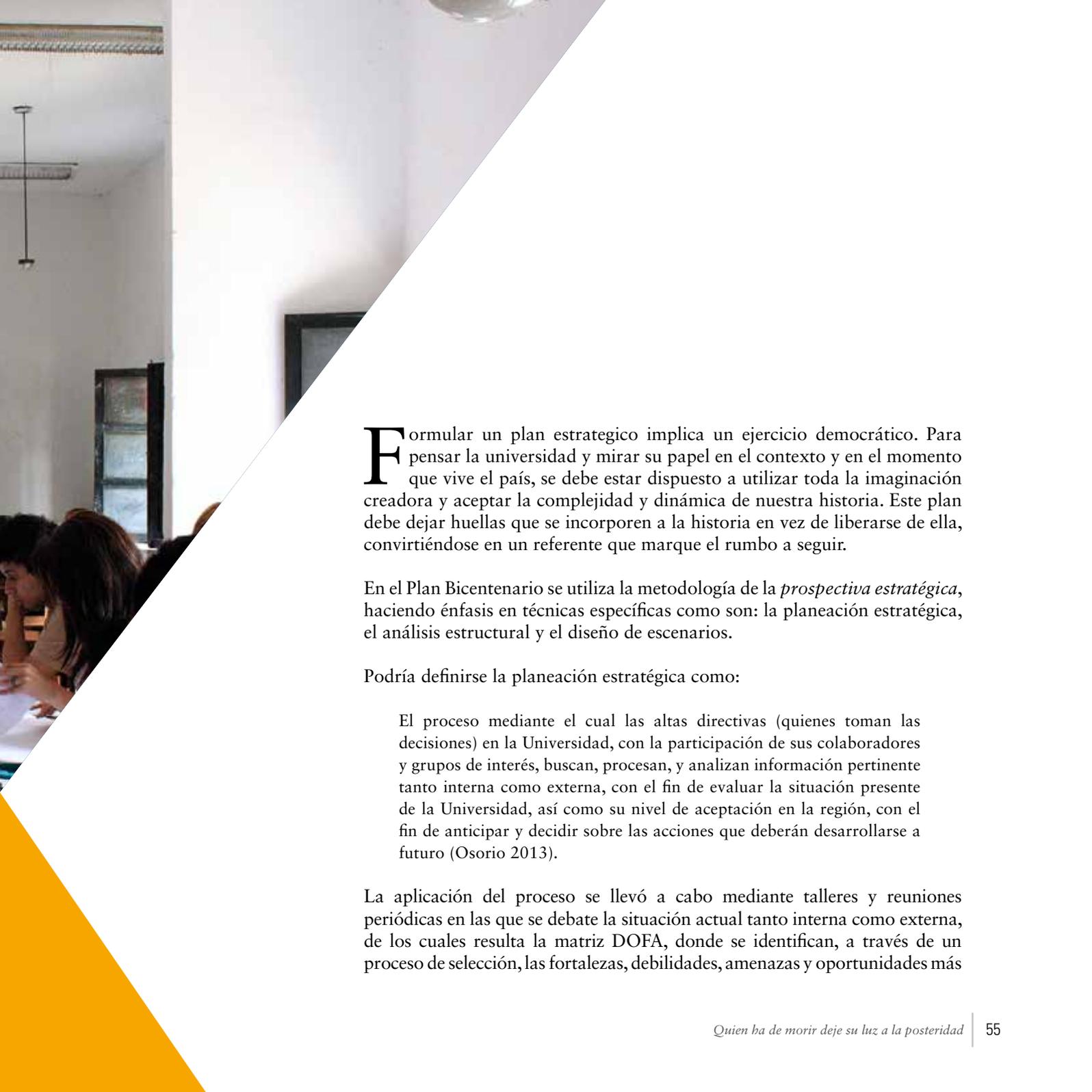
La Universidad del Cauca, consciente del compromiso que tiene con el país y con la región en los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación en términos de formación en valores, como también la formación para el trabajo y la productividad, el desarrollo del pensamiento, la generación y apropiación de ciencia y tecnología, establece como grandes propósitos institucionales los siguientes:

- Reafirmar el liderazgo y la proyección de la universidad en el contexto regional, nacional e internacional.

- Desarrollar planes, programas y proyectos de formación, investigación e interacción con la comunidad, con pertinencia académica y calidad para la excelencia y el mejoramiento continuo.
- Generar las condiciones institucionales para la adopción, adecuación y desarrollo de programas de ciencia y tecnología, con el fin de elevar los niveles de competitividad de sus procesos educativos.
- Consolidar mecanismos de participación democrática en el marco de los principios consagrados por la Constitución Política y la Ley 30 de 1992.
- Liderar procesos de desarrollo socio-cultural, científico y tecnológico, a través del cumplimiento de sus funciones de investigación, formación y servicio comunitario, procesos encaminados a mejorar las condiciones de vida de la población en la región.

4 Metodología





Formular un plan estratégico implica un ejercicio democrático. Para pensar la universidad y mirar su papel en el contexto y en el momento que vive el país, se debe estar dispuesto a utilizar toda la imaginación creadora y aceptar la complejidad y dinámica de nuestra historia. Este plan debe dejar huellas que se incorporen a la historia en vez de liberarse de ella, convirtiéndose en un referente que marque el rumbo a seguir.

En el Plan Bicentenario se utiliza la metodología de la *prospectiva estratégica*, haciendo énfasis en técnicas específicas como son: la planeación estratégica, el análisis estructural y el diseño de escenarios.

Podría definirse la planeación estratégica como:

El proceso mediante el cual las altas directivas (quienes toman las decisiones) en la Universidad, con la participación de sus colaboradores y grupos de interés, buscan, procesan, y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente de la Universidad, así como su nivel de aceptación en la región, con el fin de anticipar y decidir sobre las acciones que deberán desarrollarse a futuro (Osorio 2013).

La aplicación del proceso se llevó a cabo mediante talleres y reuniones periódicas en las que se debate la situación actual tanto interna como externa, de los cuales resulta la matriz DOFA, donde se identifican, a través de un proceso de selección, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más

relevantes que pudiesen afectar a la universidad. Definidas estas variables, se analizan mediante el *análisis estructural*, técnica prospectiva, cuya aplicación se explica a continuación.

4.1 El método de análisis estructural

Fiel a su nombre, el análisis estructural es una técnica nacida directamente del ‘estructural-funcionalismo’. Iniciemos, entonces, de la definición de ‘estructura’ propuesta por Claude Levi-Strauss: “Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia” (Levi-Strauss 1968: 13).

Pues bien, ni más ni menos, esto es lo que sucede con la técnica de análisis estructural: los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por lo tanto, cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros; vale decir que el método nos permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, dentro de esa maraña intrincada que es la realidad.

El análisis estructural es, pues, una técnica que permite interpretar la realidad concibiéndola como un reloj, cuyas piezas no están sueltas, sino en íntima comunicación unas con otras, de modo que el movimiento que le impartamos a una de sus ruedas o engranajes repercute en las restantes, directa o indirectamente (Mojica 1991).

Lo anterior quiere decir que por medio de esta herramienta se logran observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que

conforman esa tela de araña que es la problemática de la universidad. Y lo que es más importante, detectar cuáles son las ‘variables claves’ es decir aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas a saber:

4.1.1 Identificación de las variables que conforman el problema.

Técnica de la ‘lluvia de ideas’ (brain storming)

Lo primero que se hace es conformar un grupo de expertos al que se le indicó que anote en una hoja de papel los problemas más importantes de la universidad según el orden en que las ideas les fueran apareciendo en la mente. Las disfunciones obtenidas por medio de la ‘lluvia de ideas’ fueron posteriormente documentadas y profundizadas por los investigadores, con argumentos y cifras estadísticas. Es, sin embargo, útil tener en cuenta que, muchas veces posible encontrarse con variables muy difíciles de cuantificar, por ejemplo la resistencia al cambio de la población, la desorganización de la comunidad o la carencia de liderazgo. Esto es apenas normal.

4.1.2 Determinación de la manera como las variables influyen unas sobre otras

El inventario de problemas obtenidos mediante la ‘lluvia de ideas’ se convirtió en la materia prima para construir un sistema donde podamos apreciar la manera como cada variable se relaciona con las restantes. Ahora bien, para la construcción de este sistema, vamos a valernos

de la influencia que una variable ejerce sobre otra. Esta influencia puede ser directa o indirecta, real o potencial.

4.1.2.1 Influencia directa

La variable A influye sobre la variable B cuando cualquier cambio de A modifica también a B. Si la variable A influye sobre la variable B, y si B influye sobre la variable C, se deduce que A influye indirectamente sobre C.

4.1.2.2 Influencia real e influencia potencial

Cuando una variable influye sobre otra directa o indirectamente, y esto no es sino una constatación de lo que está sucediendo en la actualidad, es posible decir que estamos frente a influencias *reales* de las variables. Pero si eso no es lo que está aconteciendo en el momento presente, sino que pensamos que cierta variable debería influir sobre otra, es decir, si nos situamos ya no a nivel del 'ser' sino del 'deber ser', entonces se puede denominar a esta relación influencia *potencial*. El procedimiento a seguir es el siguiente:

a. Ordenamos las diferentes variables tanto por filas como por columnas en un cuadro de doble entrada de la manera siguiente:

Esta distribución nos permitirá relacionar cada una de las variables con todas las restantes de la 'lluvia de ideas'.



b. Enseguida, se solicitó a los expertos que nos indiquen si cada una de las variables que estaban ordenadas en la columna, influían sobre las que estaban ordenadas en la fila. Es decir, si V1 influía sobre V2; V3 sobre V4; así sucesivamente con todas las demás hasta V17.

En la solicitud que se hizo a los expertos les indicamos que precisaran únicamente la influencia real y directa o la

	V1	V2	V3	V4	V17
V1						
V2						
V3						
V4						
.....						
V17						

influencia potencial de una variable sobre otra. Pues bien, el número de variables sobre las cuales influye cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable, se denomina ‘índice de influencia’, porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás.

Si se miran las sumatorias de los valores por columnas, se observa que estos representan las veces en que cada variable es influenciada por las restantes, es decir las veces en que cada una depende de las otras. Por esta razón, aquellos valores se denominan ‘índice de dependencia’, porque nos están indicando el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras. Ahora bien, se deben relacionar el índice de *influencia* de cada variable con su correspondiente índice de dependencia, en un plano cartesiano cuyo eje (y) es la *influencia* y cuyo eje (x) es la dependencia.

La primera diagonal es la diagonal de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema.

- En la parte superior izquierda se sitúan las ‘variables de entrada’, fuertemente motrices, poco dependientes, que determinan el funcionamiento del sistema.
- En el centro se sitúan las ‘variables de regulación’ que participan en el funcionamiento normal del sistema.
- Abajo y a la derecha figuran las ‘variables de salida’, las cuales dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como ‘variables resultado’ o ‘variables sensibles’. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

La segunda diagonal es la estratégica, ya que cuanto más se aleja del origen más carácter estratégico tienen las variables. Reparte el plano entre las variables motrices y las dependientes.

El reparto de las variables según se sitúen el plano nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

- En la zona próxima al origen se sitúan las ‘variables autónomas’, poco influyentes o motrices y poco dependientes. Se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte

determinante para el futuro del sistema. Alrededor de estas variables se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación que no constituyen un reto.

- En el estudio de los subsistemas aparece el grupo de variables u objetivos integrado por *aquellas que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia*. El nombre le viene dado porque quedan un tanto al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, de forma comparativa, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

- En la zona superior derecha, se encuentran las ‘variables-claves’ o ‘variables-reto’ del sistema, muy motrices y dependientes, perturban su funcionamiento normal y lo sobredeterminan; son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos de este.

Situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, *lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico*. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

- En la zona superior izquierda, se encuentran las ‘variables determinantes’, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten

en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

- Las ‘variables de entorno’, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un ‘decorado’ del sistema a estudio.

- Las ‘variables reguladoras’, situadas en la zona central del plano, se convierten en ‘llave de paso’ para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

- Las ‘palancas secundarias’ son variables complementarias de las anteriores. Actuar sobre ellas significa hacer evolucionar las que le anteceden: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variable-claves. Se trata de variables que al igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

- Las ‘variables objetivo’, que se ubican en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede



influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

- Las ‘variables resultado’ se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia y suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema; se trata

de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende este.

4.2 Diseño de escenarios (prospectiva)

Con el insumo anterior se establecen los objetivos del plan y las estrategias que harán posible el cumplimiento de dichos objetivos creando escenarios, tal como se explica a continuación.

Los escenarios no predicen lo que va a suceder, pero sí permiten entender mejor desde hoy lo

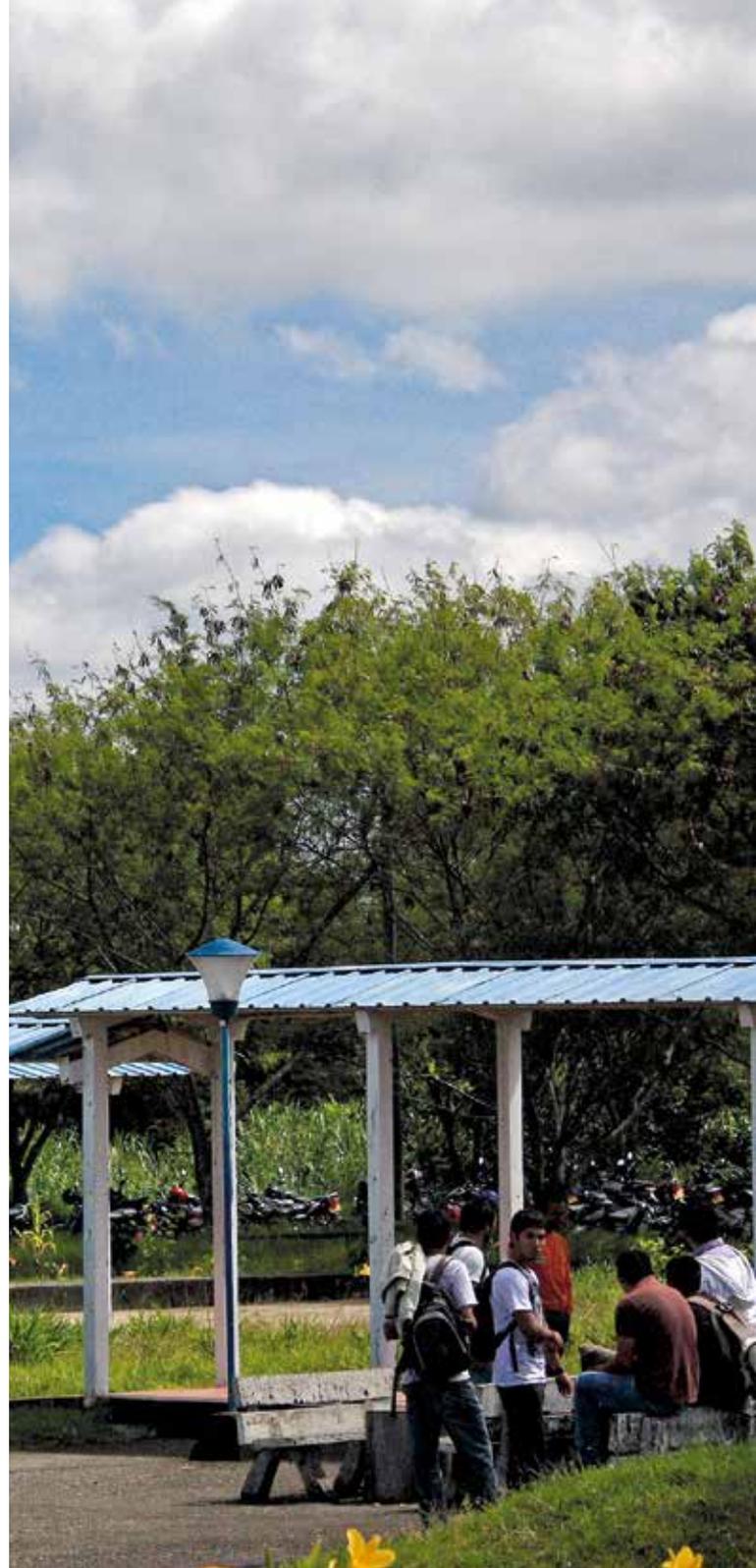
que puede ser mañana la universidad. El futuro no se hereda, tampoco es una condena. El futuro se sueña y se construye. Cada acción y decisión hoy forja el mañana de la universidad.

Es una metodología que nos permite imaginar y describir rumbos alternativos o diferentes caminos que pueden existir en el futuro. Se centra en el futuro, se parte del presente y se mira con creatividad el mañana.

Los escenarios son narraciones, historias o relatos sobre lo que puede suceder mañana. No predicen lo que va a suceder pero permiten entender mejor hoy lo que en un mundo cambiante puede suceder en el mañana. Nos permiten simular el futuro, anticipar y reconocer cambios; retan los mapas mentales y nos permiten ver de una manera diferente el mundo que nos rodea. Deben ser relevantes, ilustrar temas y circunstancias de interés para la universidad, como también ser novedosos, al mostrar ideas y percepciones nuevas, y sustanciales que se basan en hechos, la lógica y la razón.

El proceso en su construcción se desarrolla en tres etapas:

1. Divergencia: proceso de escuchar las diferentes percepciones.
2. Emergencia: oportunidad para ampliar conocimientos y re-percibir esa problemática a la luz de varios expertos.
3. Convergencia: combinar o eliminar escenarios. Etapa creativa y de consenso. Aquí se seleccionan a criterio de los expertos los más probables.



5 Plan Estratégico Bicentenario



5.1 Definición

El *Plan Estratégico Bicentenario* es un proceso universitario cuyo objetivo es el de construir un marco orientador de la acción institucional de la Universidad del Cauca, desde el presente hasta la fecha del bicentenario de su fundación en el año 2027.

5.2 Variables estratégicas

El interés fundamental de la técnica del análisis estructural es promover la reflexión crítica en el seno del grupo y motivar la reflexión sobre los aspectos contraintuitivos del comportamiento de un sistema. En realidad no hay una lectura única y ‘oficial’ de los resultados del programa que calcula la Matriz de un Impacto Cruzado en Análisis Estructural –Micmac–; esta subjetividad viene del hecho de que un análisis estructural no es la realidad en sí misma, es solo una herramienta para verla.

El propósito del Micmac es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos y sin salidas. Tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) informan cómo percibe la realidad el grupo de trabajo y, en consecuencia, cómo se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado.

Variables identificadas para el análisis

a. Liderazgo –L–

La apatía por participar de los espacios de poder, en donde se discute y se decide sobre los grandes temas regionales y nacionales, ha incidido en una creciente pérdida de la capacidad institucional para generar liderazgos políticos y saberes que aporten al país y se articulen a las dinámicas socioculturales y económicas regionales.

Liderazgo es una variable clave dentro de la universidad como sistema porque presenta alta motricidad y alta dependencia, de manera que se convierte en una variable alrededor de la cual deben girar estrategias de acción institucional a corto, mediano y largo plazo.

El liderazgo, por su naturaleza relacional, es una forma de poder que implica autoridad, carisma, aceptación, mando, obediencia, jerarquía, fuerza, dominio y subordinación. La naturaleza relacional del liderazgo implica que su existencia solo es posible en un marco de relaciones donde hay reconocimiento explícito del líder, por convicción o coerción, de manera que su existencia presupone asimetrías de poder y estructuras de dominio establecidas de forma legal (jerarquías burocráticas) o de hecho (superioridad intrínseca o manifiesta del líder). En la universidad, el liderazgo es producto tanto de su estructura orgánica que contempla órganos de gobierno y de dirección, investidos de autoridad por razones legales, como de la naturaleza misma de la institución, en la cual el conocimiento es una forma de poder que se legaliza mediante titulaciones académicas y se legitima a través desempeños de orden superior en virtud, precisamente, del conocimientos que los hace posibles.

El liderazgo de orden legal y burocrático tiene la capacidad de ordenar, mientras que el de orden académico debe convencer y generar respeto y aceptación mediante argumentos y acciones sólidas y coherentes. El liderazgo burocrático es restringido al ámbito legal de acción institucional, en tanto que el académico es, por definición, amplio y universal, al punto que en algunas disciplinas se reconoce y consagra con el premio Nobel, como símbolo de excelencia y de desempeño superior, lo cual hace que quienes lo ganan adquieren status mundial y su autoridad es reconocida tanto en su propio campo de conocimiento como en el mundo en general. Por ejemplo, en el caso de la universidad, por primera vez en su historia, su rector está investido no solo de autoridad y liderazgo burocrático, sino también académico en virtud de acreditar títulos de doctorado y de posdoctorado, situación altamente favorable tanto a nivel interno como externo.

El liderazgo determina, de modo fuerte, variables como Planeación Institucional –PI–, Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN–, Articulación de los Componentes Sistémicos Institucionales –ACSI–, Investigación y Procesos Misionales –IPM–, Política institucional de bienestar –PIB–, Interacción con el Contexto –IC–, Regionalización –RE–, Cobertura –CO–, Financiamiento de la Educación Superior –FES– y Recursos Propios –RP–.

La incidencia del liderazgo a nivel interno es clara sobre variables como PI, RPIN, ACSI, IPM y PIB, toda vez que, tanto por razones legales como estrictamente académicas ligadas al conocimiento, la capacidad mayor o menor que los órganos de gobierno y las directivas de la universidad tengan para plasmar en acciones institucionales concretas los puntos centrales del ejercicio

rectoral, marcan también en mayor o menor grado el rumbo de la institución y su consolidación, coherencia y trabajo internos, pilares indiscutibles para las relaciones que pueda establecer con su entorno. En consecuencia, la incidencia de liderazgo sobre variables como IC, RE, CO, FES y RP depende, de modo sustancial, de la forma como se ejerza el liderazgo al interior de la universidad.

Al respecto, cabe decir que en la actualidad hay problemas porque, no es clara la real autoridad y liderazgo que pueden ejercer los decanos en sus respectivas facultades, por no mencionar los casos más críticos de las secretarías generales de facultad, de las jefaturas de departamento y de las coordinaciones de programa, cuyas funciones distan de ser claras, amén de no estar establecidas legalmente en los estatutos de la universidad.

También cabe decir que de las acciones de liderazgo –L– sobre las principales variables enunciadas depende lo que pueda lograrse en materia de Financiamiento de la Educación Superior –FES– y de Recursos Propios –RP–, pues la financiación está supeditada, en principio, a lo que la institución proyecte y realice y, por ende, son los logros y el espacio e importancia relativa que la institución logre generarse los que determinan sus posibilidades en materia de financiamiento.

Es de doble vía la relación del liderazgo con el Ejercicio de la Autonomía –EA–,

generar un nuevo marco normativo que regule los procesos institucionales. Un argumento similar puede esgrimirse para entender la relación entre RPIN y la ASCI, toda vez que también en este caso una acción implica necesariamente la otra, circunstancia que, asimismo, salta a la vista cuando se considera el nexo de interdependencia entre RPIN y el MA, habida cuenta que una nueva relación entre prácticas institucionales y normas debe generar un nuevo modelo administrativo y este se sustenta, precisamente, en este cambio.

La RPIN es una variable determinante de primer orden de la Planeación institucional –PI–, pues la adecuación normativa implica reconsiderar aspectos medulares del actual sistema de planeación de la institución que, como se dijo, dista de ser enteramente satisfactorio. Los cambios que de manera indefectible deberán introducirse sobre el particular en la normatividad vigente modificarán tanto las funciones generales del sistema como las de sus componentes, es decir, tanto las de la Oficina de



Gobernabilidad Institucional –GI–, Lema Institucional –LI–, Cambio Institucional –CI–, Modelo Administrativo –MA–, Saber y Poder –SP–, Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–, universidad y Sector Empresarial –USE–, Internacionalización –IN– y Comunicación e Información –COM–. Por ejemplo, el EA es causa y consecuencia del liderazgo, caso similar al GI y, sobre todo, de SP, porque ésta variable establece nexos con el liderazgo tanto dentro como fuera de la universidad y, en últimas, es la que posiciona en el concierto nacional, donde de manera evidente ha perdido la importancia relativa de antaño. Ahora el compromiso es solo con el saber pero no con el poder, dado que no hay ‘vocación de poder’ en la formación, como sí acontece con algunas universidades privadas del país del tenor de la de los Andes o de la Javeriana. En esta situación, parece tener una alta injerencia la mutua desconfianza entre académicos y políticos, sin advertir que en los tiempos que corren deben complementarse y no excluirse, pues ambos estamentos desempeñan papeles fundamentales en un mundo globalizado y localizado al mismo tiempo.

Por último, el principal determinante del liderazgo es el talento humano de la universidad, toda vez que lo que esté en capacidad y en disposición de hacer es, en últimas, lo que constituye la acción institucional como un todo.

b. Cambio Institucional –CI–

Existe una fuerte resistencia a la introducción de reformas en el sistema de gestión institucional. Sectores conservadores se movilizan para minimizar o detener las acciones tendientes a modernizar las prácticas de trabajo y la distribución de los recursos, por temor a perder privilegios asociados al modelo vigente que no es sostenible en el largo plazo.





El CI es una variable clave que tiene la capacidad de incidir sobre muchas otras (alta motricidad) pero, al mismo tiempo, es influenciada también por un gran número de variables, internas y externas (alta dependencia), que la convierte en determinante para el futuro de la universidad, en la medida en que las estrategias que se establezcan para ella incidirán fuertemente sobre toda la institución.

El CI ejerce una significativa influencia sobre el Liderazgo –L–, al tiempo que es determinado por este, porque ambos son fundamentales para cambiar el *statu quo*, lo que implica, de modo necesario, enfrentar poderes establecidos de facto en la universidad y dirimir conflictos con ellos. Para eso es indispensable contar tanto con argumentos fuertes para justificar los cambios, como con la capacidad de liderarlos sin desfallecer ante la oposición, que de seguro deberá enfrentarse en el proceso de modificar lo establecido por algo mejor de cara al cumplimiento eficiente y eficaz de los propósitos misionales de la institución.

El CI y la Gobernabilidad Institucional –GI– se influncian mutuamente de manera fuerte, teniendo en cuenta que la legitimidad y el respeto que la comunidad universitaria reconoce y profesa por los órganos de gobierno y las directivas de la universidad facilita el proceso de cambio en el sistema de gestión institucional, de tal suerte que cuando este se consolide será relativamente fácil revestirlo de legitimidad y de conveniencia institucional sobre la base, ineludible, de presentar sólidos y convincentes argumentos en el proceso de cambio. No debe olvidarse que una de las notas típicas de la institución como centro de pensamiento es el carácter deliberante de la comunidad que la integra, en particular los estamentos profesoral y estudiantil, sin dejar de lado el administrativo que también cuenta con la capacidad de aportar argumentos en la tarea de trazar formas nuevas y mejores de llevar a cabo la gestión universitaria.

El CI y el Ejercicio de la Autonomía Universitaria –EA–, consagrada por la propia Constitución Política de la Nación, también son profundamente interdependientes. El CI tiene en la autonomía universitaria tanto su marco general de existencia, posibilidad y desarrollo, como sus límites, si se tiene en cuenta que la autonomía de la que gozan las universidades no es absoluta pues la normatividad que la crea también define sus alcances para evitar que estas instituciones se conviertan en ‘ruedas sueltas’ dentro del Estado colombiano.

Por ejemplo, la Universidad del Cauca, como universidad pública, tiene autonomía para crear programas de pregrado y posgrado, pero carece de ella para modificar la composición estatutaria de su Consejo Superior, establecida en la Ley 30 de 1992, que regula la educación superior en Colombia. El CI es per se, un ejercicio de autonomía y una señal inconfundible de responsabilidad social, dado que la readecuación de la gestión institucional tiene como finalidad suprema garantizar el derecho a la educación de la población colombiana.

Por su parte, el CI y la Planeación Institucional –PI– dependen el uno de la otra y viceversa, habida cuenta que, en un escenario ideal, el primero debe ser el resultado natural de la segunda, pero esta, a su vez, debe tener determinadas sus posibilidades por el CI. En la universidad, sin embargo, no es esta la situación, por lo cual el CI busca consolidar un auténtico sistema de planeación institucional que sirva de soporte para la toma de decisiones y para la proyección de corto, mediano y largo plazo. En la actualidad, el sistema de planeación de la universidad solo exhibe logros parciales, pero dista de ser una guía prospectiva del

quehacer institucional, lo que es, a todas luces, un inconveniente en la medida en que deja su acción a las urgencias de la coyuntura.

El CI y la Articulación de los Componentes Sistémicos Institucionales –ACSI– son, en esencia, caras de la misma moneda en la articulación de las funciones sustantivas: docencia, investigación e interacción social. Son medulares en el cambio de gestión institucional, con el firme propósito de superar la fragmentación actual que se evidencia entre ellas, de manera tal que como resultado del proceso de transformación se complementen para operar como sistema sin disputas estériles por recursos y por importancia relativa dentro de la universidad.

El CI guarda una estrecha relación de doble vía con la Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN– porque, precisamente, el exceso de normas, su inadecuación y desconocimiento tienen la capacidad de frenar el desarrollo de la institución y de impedirle utilizar sus recursos del mejor modo posible, en vista de lo cual el CI debe establecer una normatividad clara, adecuada y pertinente que permita un funcionamiento fluido de la universidad y facilite el cumplimiento de las funciones misionales. Así las cosas, la normatividad es parte del problema pero también de la solución.

El CI debe tener en cuenta que en la actualidad hay en la universidad una evidente separación entre el Saber y el Poder –SP–, causa de fuerzas internas de la institución y de fuerzas externas que han modificado el poder relativo del departamento del Cauca en el concierto nacional. En una época de su historia, la universidad fue baluarte del poder político del departamento, evidenciado en el alto

número de presidentes de la República egresados de la institución, pero ese poder fue diluyéndose con los drásticos cambios en la conformación política de la nación hasta el punto que hoy en día casi no tiene significación.

Además, en la universidad se ha dado prelación al saber académico pero sin pretensiones de protagonismo en el campo político; ello como parte de una tendencia, externa e interna, en la cual hay una mutua desconfianza entre los académicos y los políticos, como si se tratara de dos mundos totalmente distintos e irreconciliables en sus propósitos, prácticas y realizaciones. Este error debe corregirse, sin que la universidad deba renunciar a su esencia como casa de estudios, pensamiento y conocimiento.

El CI supone un nuevo Modelo Administrativo –MA– y este, a su turno, debe ser el soporte de las formas renovadas y mejoradas de gestión institucional constitutivas del CI, de modo que entre ambas variables existe una relación de mutua dependencia en la cual el propósito que las hace partes de la misma unidad es el de mejorar el desempeño institucional de manera integral, es decir, en todas sus estructuras, funciones y procedimientos.

Igualmente, el CI es determinante para que la Investigación y los Procesos Misionales –IPM– se articulen de manera adecuada, más allá de la situación actual en la que los nexos entre la investigación, la docencia y la interacción social son débiles, en gran medida por el asfixiante predominio de la docencia que, por lo mismo, inhibe las otras funciones de la institución y genera características tales como el poder excesivo de la Vicerrectoría Académica, en

claro desmedro de las otras dos funciones y de las otras tres vicerrectorías. Del mismo modo, puede entenderse el papel subordinado que se le ha otorgado hasta el momento al Consejo de Investigaciones, considerado de menor jerarquía institucional que el Consejo Académico, cuando deberían estar a la misma altura, con funciones distintas pero complementarias, sin pretender, claro está, convertir la universidad en un instituto dedicado de lleno a la investigación. De otra parte, la IPM como variable tiene la capacidad de influir muy fuertemente sobre el CI porque lo obliga a tomar en cuenta la autonomías y las importancias relativas de las funciones misionales de la universidad en el proceso de cambio y en la consolidación del mismo, so pena de incurrir en desaciertos como los que pueden advertirse de momento en la institución.

El CI también tiene estrechos vínculos con el Currículo –CU– y con la Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–, puesto que la transformación de la universidad no puede ser solo en el campo administrativo o en una o dos de sus funciones misionales, sino que debe ser integral, es decir, global e inherente a todos sus quehaceres, incluyendo lo que se considera pertinente investigar, estudiar y enseñar y también las mejores formas de hacerlo.

El CI debe orientar la Política Institucional de Bienestar universitario –PIB– con el expreso fin de mantener aquello en lo se destaca a nivel nacional (sistema de salud para profesores, administrativos y estudiantes) y de mejorar lo que todavía no alcanza niveles de excelencia, lo que también tiene algún grado de incidencia sobre el CI en términos de aceptación por parte de la comunidad universitaria que, de ningún modo, aceptaría retrocesos



en materia tan sensible como el bienestar dentro de la institución.

El CI y la Internacionalización –IN– tienen vínculos claros en la medida en que el primero hace posible la segunda y que esta, a su vez, es un imperativo que debe afrontar el proceso de transformación institucional de la universidad. En tal sentido la institución tiene que fortalecerse internamente para estar en condiciones de establecer convenios internacionales concretos y operativos, más allá de los convenios marco, por definición generales. Este proceso de internacionalización tiene que abarcar todas las funciones misionales de la universidad.

El CI determina, en gran medida, la necesidad de recursos presupuestales de origen público –FES– para hacerlo posible y, como lógica consecuencia, el monto de Recursos Propios –RP– requeridos también para el mismo fin. Aquí vale la pena destacar la idea de que el CI es más el resultado de variables internas como L, EA y GI que de una variable externa como el FES, porque lo determinante es la capacidad endógena de cambiar, sin desconocer que parte de la viabilidad del cambio es financiera y que por lo tanto la influencia de fuerzas externas puede desempeñar un importante papel en lo atinente a su real posibilidad de concretarse.

Dos variables internas que ejercen fuerte influencia sobre el CI son el Lema insti-

tucional –LI– y la Comunicación e información –COM–, como quiera que el primero (*Posteris Lumen Moriturus Edat* = Quien ha de morir deje su luz a la posteridad) es, en verdad, una auténtica filosofía de vida y de acción institucional que debe potenciarse y hacerse visible en todos los actos y documentos oficiales de la Alma Mater, pues de ello puede derivarse un incremento sustancial de la identidad institucional y de su posicionamiento en el imaginario académico, nacional e internacional. A su turno, solo un efectivo proceso de comunicación e información hará posible el CI, porque en su ausencia los ‘rumores de pasillo’ y las malinterpretaciones serán ‘pan de cada día’ con capacidad de entorpecer los cambios sugeridos y de mantener la institución en un estado de anquilosamiento.

Una variable externa que influye de manera fuerte sobre el CI es la Relación entre la universidad y el Sector Empresarial –USE– porque, de manera tradicional, han sido el distanciamiento y la mutua desconfianza las notas distintivas de esta relación, cuando lo deseable e indicado es un acercamiento provechoso, en la medida en que, sin que ninguna de las dos instituciones pierda su razón de ser, permita llevar a cabo acciones conjuntas que redunden en beneficios para ellas, sus estamentos y la comunidad caucana en general.

c. Planeación Institucional –PI–

La universidad no ha logrado consolidar un auténtico sistema de planeación que sirva de soporte para la toma de decisiones y la proyección institucional, por tal motivo urge concretar una cultura de planeación y prospectiva participativa liderada por la dirección universitaria.

Como una de las variables clave identificadas en la matriz de impacto, la planeación institucional se encuentra estrechamente relacionada con el Modelo Administrativo –MA–, que determina en alto grado las características de la PI al entenderla como un componente fundamental del sistema de gestión de la universidad. La formulación de planes prospectivos de acción, la generación sistemática de información y de estadísticas y sus análisis estratégicos son pilares indiscutibles para la toma informada de decisiones, que sin, duda, es condición *sine qua non* para un exitoso devenir institucional.

Ciertamente, a pesar de la existencia de una normatividad interna y externa para regularla, la universidad carece de un sistema de planeación eficaz y efectivo que permita desarrollar las actividades institucionales en un ambiente de coordinación y cooperación adecuado. En efecto, históricamente y por distintos factores organizacionales, el horizonte de planeación se ha limitado a periodos de tiempo cortos, lo cual resulta muy inconveniente para una institución educativa de nivel superior que requiere una visión de largo plazo como sustrato esencial, por cuanto las disciplinas del conocimiento evolucionan en periodos de tiempo largos y en muchos casos son inmunes a la acción de coyuntura o reactiva que se origina en la planeación de corto plazo. La evidencia indica que ‘coquetear’ con modelos y prácticas de planeación ‘importados’ de otras entidades del sector público resulta altamente inapropiado, por cuanto no consultan la realidad interna, la cual, más allá de la rigurosidad y consistencia técnica que en el campo teórico puedan mostrar, es finalmente la que viabiliza cualquier modelo de gestión que se implemente.

Variables como la Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–, la Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN–, el Cambio Institucional –CI–, la Comunicación –CO– y el Lema Institucional –LI–, están estrechamente relacionadas con la PI, en tanto es ésta quien aporta la información, los diagnósticos, los retos y la lectura del contexto, necesarios para que aquellas puedan generar las dinámicas requeridas para movilizar la fuerza institucional en la búsqueda del cumplimiento de las funciones sustantivas.

Es la PI la variable que tiene la responsabilidad de vehicular la gobernabilidad institucional –GI–, en tanto brinda los insumos para mantener la coordinación y la comunicación necesarios para establecer los indispensables niveles de articulación de los componentes sistémicos institucionales –ACSI–, sin los cuales la universidad solo sería una colección desordenada y dispersa de estructuras burocráticas sin fines colectivos que la integren.

Sin la existencia de una PI, ágil y orientada al largo plazo, la autonomía –EA– se convierte en un ejercicio retórico y carente de significado, por cuanto sin propósitos y grandes retos la libertad carece de sentido. Además, institucionalmente una organización que solo reacciona ante los estímulos que el contexto le impone no requiere autonomía. Solo se materializa y se exige si existe una voluntad de propósito, que es precisamente lo que permite la PI.



Un adecuado ejercicio de PI debe imponer a la universidad los retos y metas en los temas centrales de la gestión institucional; el currículo –CU, la investigación, la relación entre universidad y Sector Empresarial –USE–, la Regionalización –RE– que son los elementos esenciales de una adecuada Interacción con el Contexto –IC–.

De lo anterior, puede fácilmente deducirse la importancia estratégica que tiene la PI para el futuro de la universidad, y la responsabilidad y urgencia que conlleva la implementación de un modelo de planeación ajustado a la naturaleza y condiciones particulares de la institución.

d. Comunicación e Información –CO–

A pesar de los esfuerzos realizados desde los medios de comunicación universitarios, los procesos comunicativos entre los diferentes estamentos y al interior de ellos son deficientes. Por tanto, se requiere de políticas institucionales para mejorarlos, fortalecerlos y así lograr una mayor coherencia, eficiencia y eficacia.



Esta variable es de carácter estratégico en el desarrollo y avance de la Institución. Para abordarse se requiere de recursos pero, infortunadamente, por la manera de asignarlos por parte del gobierno y pese a los esfuerzos institucionales, estos quedan al vaivén y la buena voluntad de lo que realice la dirección universitaria.

Si se hace un buen manejo de esta variable se puede llegar de mejor manera a las regiones y a ser visible en el mundo global, que hoy se nutre de esta variable a través de las denominadas TIC. Así mismo, a nivel interno puede ayudar a generar un mejor clima o ambiente de trabajo, que permita a los diferentes actores universitarios estar más y mejor comunicados a través de las diferentes formas que hoy posee la alma máter para hacerlo.

El trabajar esta variable va a permitir ejercer una buena influencia en variables como son la Interacción con el Contexto –IR–, esto es, mostrando todo lo que se hace desde los sistemas académicos, de investigaciones, cultura y bienestar y administrativo, ejercicio que si se hace bien va a tener retroalimentación desde los diferentes contextos

a donde se llegue. Esta situación obliga a todos los universitarios a aprender diferentes formas de comunicación que tal vez no hayan visto como una oportunidad de interactuar de mejor manera con la sociedad, que en últimas es a quien se debe la institución.

e. Lema Institucional –LI–

El lema institucional es una de las variables más trascendentales para el futuro de la universidad, porque determina su más íntima esencia. La universidad cuenta con un legado que se refleja en él, pero no ha recibido la importancia que merece, ni ha sido desarrollado a la luz de las nuevas realidades contextuales que se viven. En efecto, la expresión ‘quien ha de morir deje su luz a la posteridad’, encierra no solo una filosofía de vida, sino una orientación para la acción, que necesariamente debe condicionar los supuestos filosóficos de la PI, la REPIN, el MA y el CI.

A pesar de que este lema acompañó el devenir de la universidad desde su fundación, podría identificarse una estrecha relación entre la pérdida de perspectiva de largo plazo y la práctica adoptada por las últimas administraciones rectorales, consistente en cambiar o sustituir el lema institucional por eslóganes asociados a planes de corto plazo, denominados planes de desarrollo. Esta relación entre pérdida de perspectiva de largo plazo y el cambio del lema se entiende como que este último es la manifestación práctica

de la ausencia de un sentido de integración institucional con la región, profundo y de largo plazo, y la consecuente adopción del estilo de gestión cortoplacista y orientado a dejar la huella de quien diseña y ejecuta el plan. Dicho modelo, traído de la rama ejecutiva del estado, ha terminado por desarticular a la universidad de los grandes problemas regionales, que son todos estructurales y de largo plazo.

Respecto de la relación que existe entre la variable Liderazgo y el LI, es importante destacar que el lema es el soporte del liderazgo pero también es su lógica consecuencia, porque ambos van en la dirección de afianzar la identidad y la presencia de la universidad en la región y en el país.

Por otra parte, se evidencia una estrecha relación entre el despliegue del LI y la interacción con el contexto –IC–, así como con USE y Saber y poder –SP–, por cuanto la dinámica de estas determina en la práctica la capacidad de impactar el entorno, que es a donde finalmente apunta el espíritu filosófico del lema.

f. Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN–

La universidad se encuentra altamente normada y reglamentada, sin embargo, muchas de estas normas y reglamentos se encuentran desarticulados de las actividades diarias desarrolladas por los universitarios y en muchos casos son inoperantes, ignorados o aplicados al arbitrio del funcionario.

La RPIN es una variable clave en tanto tiene la capacidad de incidir sobre otras (alta motricidad) pero, al mismo tiempo, es influenciada también por

variables internas y externas (alta dependencia), lo que hace que sea determinante para el futuro de la universidad, en la medida en que las estrategias que se establezcan para ella incidirán fuertemente sobre toda la institución.

Las variables determinantes del éxito de la RPIN son el Lema Institucional –LI–, Liderazgo –L–, la Comunicación e Información –COM– y la Intenacionalización –IN–. Las variables con las cuales RPIN tiene una fuerte relación de mutua determinación son Gobernabilidad Interna –GI–, Ejercicio de la Autonomía –EA–, Cambio Institucional –CI–, Articulación de los Componentes Sistémicos Institucionales –ASCI– y Modelo Administrativo –MA–. Las variables que son fuertemente influenciadas por RPIN son Planeación Institucional –PI–, Investigación y Procesos Misionales –IPM–, Interacción con el Contexto –IC–, Currículo –CU–, Relevancia Generacional –RG– y Política Institucional de Bienestar –PIB–.

El LI debe constituirse en el norte de la RPIN, de manera que todo el ordenamiento normativo de la Alma Mater se encamine a facilitar la tarea sustancial de la institución, esto es, la de contribuir, a través del conocimiento, al mejoramiento continuo de las condiciones de vida de la población caucana, colombiana y mundial.

El Liderazgo –L– que los órganos de gobierno y las directivas universitarias sean capaces de imprimirle al proceso de RPIN es determinante para que este llegue a buen puerto, puesto que se asume como premisa de partida que quienes dirigen la institución tienen un profundo conocimiento de la misma y, por ello, están en capacidad, jerárquica y epistemológica, de orientar el proceso de adecuación entre las

prácticas esenciales de la universidad y el marco normativo regulatorio de las mismas y de hacerlo comprender y aceptar por la comunidad sobre la férrea lógica del mejor argumento.

La variable Comunicación e Información –COM– cumple un papel decisivo en el empeño de mejorar la RPIN por cuanto el desconocimiento, tanto de la normatividad como de las prácticas institucionales, dificulta el devenir de la institución. En la actualidad, por ejemplo, el Reglamento Estudiantil está desactualizado, en algunos aspectos inconstitucional y orientado a la regulación de programas semestrales cuando ya existen programas anualizados que con dificultad deben tratar de adaptarse a una normatividad que no fue concebida para ellos. Del mismo modo, el Estatuto Profesorial se encuentra disperso en un mar de normas que hace difícil que un docente sepa, a carta cabal, cuáles son las que regulan sus actividades en la universidad. También es notorio el desconocimiento que el común de la comunidad universitaria tiene de importantes acciones de las directivas institucionales, simple y llanamente porque no hay adecuados canales de comunicación, no obstante, es meritorio reconocer y valorar esfuerzos como los de la página institucional y del periódico ‘Universidad Hoy’, que, además, y en sana lógica, debería llamarse ‘Unicauca Hoy’ debido a que universidades hay muchas pero solo una de ellas es la Universidad del Cauca, de modo que se trata de un asunto de identidad institucional.

La internacionalización –IN– ejerce su poderosa influencia sobre RPIN a través de la necesidad que tiene hoy en día toda universidad de hacerse visible en un escenario mundial donde la flexibilidad es nota característica y que, por tanto, debe permear el proceso de creación del

marco regulatorio de la universidad de cara al futuro, con obvias consecuencias sobre los programas de pregrado y postgrado, los planes de estudio, la movilidad de estudiantes y de profesores, los proyectos de investigación y de interacción con la comunidades, las empresas y las organizaciones de todo el mundo, en general.

La RPIN y la Gobernabilidad Interna –GI–, son fuertemente interdependientes, si se considera el hecho de que la legitimidad de los órganos de gobierno y de las directivas de la universidad facilitan el proceso de adecuación entre prácticas institucionales y normas y que el resultado previsible de esta mejora es el de acrecentar esta legitimidad, de suerte tal que el escenario será altamente provechoso para el futuro de la Institución. Cabe advertir que la gobernabilidad interna es un valioso activo intangible, no siempre presente en otras instituciones. Hay, por tanto, que valorarlo, conservarlo y mejorarlo.

La RPIN y el Ejercicio de la Autonomía –EA– también son variables que se determinan mutuamente, porque, de un lado, la primera depende de la segunda en la medida en que, precisamente, es el mayor y mejor argumento para la adecuación entre prácticas institucionales y normas, y porque, de otro lado, una vez lograda la primera se consigue el afianzamiento y el mejoramiento de la segunda. En otras palabras, la RPIN es, en sí misma, un ejercicio de autonomía que contribuye a reforzarla.

La relación entre RPIN y el Cambio Institucional –CI– es obvia y de doble dirección, puesto que ninguna se concibe sin la otra, es decir que el mejoramiento de RPIN es parte integral del cambio institucional y este, por necesidad, debe

Planeación, como las de las vicerrectorías, los departamentos, las facultades y las divisiones.

La RPIN ejerce una fuerte influencia sobre la Investigación y procesos misionales –IPM–, ya que el actual panorama nacional y mundial exige de las universidades un alto compromiso con la generación de conocimiento por medio de la investigación, pero esto solo es posible de lograr si primero se garantiza, mediante una adecuada relación entre prácticas institucionales y normas, el lugar que la investigación debe ocupar y desempeñar en la institución y los eslabonamientos que debe establecer tanto con la docencia y la interacción social como con el contexto regional, nacional y mundial. Esto solo será posible si se redimensiona la importancia relativa de la investigación, y ello se refleja en un marco normativo acorde con esta pretensión.

La RPIN también influencia con fuerza la Interacción con el Contexto –IC–, puesto que es a partir de una normatividad más adecuada, flexible, ágil y oportuna como la universidad estará en mejores condiciones para interactuar con su contexto regional, nacional e internacional, pero con la clara intención de priorizar la acción institucional sobre la región porque es en éste donde puede construir sus mayores fortalezas y realizar sus mejores aportes al desarrollo social. Es claro, en consecuencia, que estas acciones institucionales de RPIN e investigación deberán influenciar, sin duda y con fuerza, el Currículo –CU–, que deberá ser revisado y replanteado a la luz de estas nuevas circunstancias, para garantizar tanto su profundidad y consistencia como su pertinencia y sus prácticas pedagógicas innovadoras alrededor del pensamiento creativo, inquisitivo, crítico y problemático.

La RPIN desempeña un papel determinante en la forma como la universidad afronte el Relevamiento generacional –RG– que su profesorado experimentará en los próximos años a causa de la jubilación de un porcentaje significativo del mismo. El problema que se avizora consiste en que el talento humano que va a retirarse de la institución cuenta con altos niveles de formación académica y de gran experiencia docente e investigativa, por lo cual su relevo debería realizarse con personas que tengan título de doctorado. No obstante, ello es difícil de lograr tanto por las características del Decreto 1279 que regula los salarios del profesorado de las universidades públicas del país como por las condiciones institucionales internas, que en la actualidad privilegian las tareas de docencia sobre cualquiera otra. El asunto es tanto de fondo como de forma, esto es, se depende tanto de un nuevo marco normativo interno y externo, como de los recursos financieros para hacer atractivo a los nuevos talentos el trabajo en las universidades públicas, en particular en la universidad.

La RPIN incide de manera directa y fuerte sobre la Política institucional de bienestar –PIB– y, en tal virtud, el gran propósito debería ser el de conservar lo bueno, mejorar lo que no está claro y eliminar lo que es improcedente. Un asunto medular parece ser el de la capacitación del talento humano de la universidad, en particular de su profesorado, porque es ostensible la ausencia de un plan institucional de capacitación, lo que obliga a muchos docentes a asumir los elevados costos de su capacitación con cargo a su patrimonio, como si se tratara de un esfuerzo netamente individual y no, como debería ser, de una política institucional de garantizarle a la sociedad el mayor grado posible de calidad de la educación por medio del mejoramiento continuo de sus docentes.



g. Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–

Se han adelantado importantes esfuerzos de modernización de la infraestructura física y tecnológica que, sin embargo, no han trascendido de manera significativa en los procesos académicos. Es necesario no solo atemperar las prácticas pedagógicas a las exigencias del mercado, sino también, con ello dar respuestas a la transformación de la sociedad y su contexto.

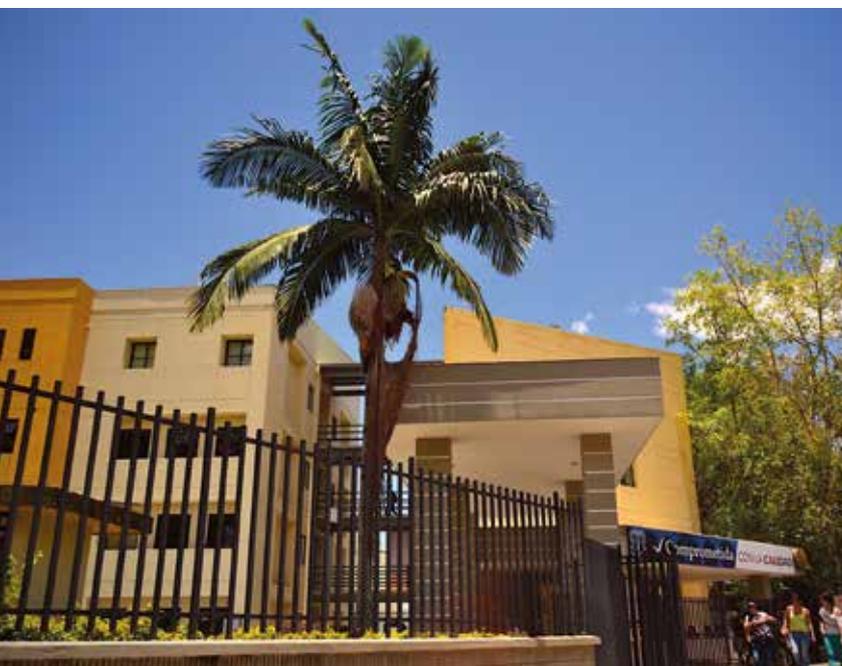
La variable MIP es de carácter estratégico y de manejo y control de la universidad. Es una variable que para dinamizarla exige que se cuente con recursos y, ante lo estrecho del presupuesto que transfiere la nación, un crecimiento ligado a los incrementos que refleje la inflación del país, pero que no son consecuentes con los

retos y alcances de la alma máter. Por ello, debe acudir a realizar esfuerzos con sus Recursos Propios –RP– y entrar en un ejercicio de distribución y asignación de los mismos de acuerdo a lo que sea más conveniente para la institución.

Esta variable también incide en la respuesta que se quiera dar a la región RE, situación que le ocasiona problemas a la universidad, que busca dar respuesta no solo a la subregión centro como ha sido su tradición y no ha podido atender las necesidades y requerimientos de las demás subregiones, esto es, norte, sur, oriente y costa pacífica. Situación que en un momento dado hace que la universidad no crezca y atempere su quehacer y por ende no avance en la variable cobertura CO.

Esta variable también incide en la variable Internacionalización IN, al ser un reto mayúsculo de la educación superior de fortalecer y visibilizar la presencia de la alma máter en aspectos como intercambio de profesores y estudiantes, convenios de cooperación y hasta generación de nuevos recursos que permitan aportar presupuestos a la MIP.

Esta variable ejerce influencia en siete variables, a saber: Liderazgo –LI–, donde cobra importancia la participación de los estamentos universitarios para que a través del desarrollo de esta variable se generen nuevos y mejores liderazgos y que se reflejen en los grandes temas que debe abordar la institución. Así mismo, ejerce influencia



en Investigación y Procesos Misionales –IMP–, esto es, que dependiendo de la MIP se puede esperar mejores desarrollos en aquella, aspectos que si se fortalece va a dar cuenta del quehacer de una institución que merece seguir llamándose universidad.

Esta variable conlleva a que, si se trabaja bien entre los diferentes actores universitarios, el Talento Humano –THC– se potencie y desarrolle de mejor manera su trabajo universitario, lo que también se reflejará en la variable Saber y Poder –SP–, apuntando a que se brinde una mejor formación y que se acerque a la integralidad que tanto se pregona en la educación superior.

Al mejorar en la variable MIP se debe revisar la variable Currículo –CU–, esto es, tocar parte esencial e importante en el desarrollo de los programas que ofrece la universidad, donde el reto de ser más flexibles, menos rígidos y pertinentes frente a las nuevas y crecientes demandas de la sociedad es algo que se vuelve parte de la cotidianeidad del quehacer y cumplimiento de las funciones sustantivas del alma máter.

h. Modelo administrativo –MA–

El modelo administrativo de la universidad se caracteriza por ser rígido, inflexible en sus procesos e incapaz de establecer y mantener sinergias entre actividades diferentes pero complementarias, lo que ocasiona dispersión de recursos e incapacidad para implementar una visión a largo plazo.



El MA es una variable clave porque posee tanto alta motricidad como alta dependencia y, en tal virtud, es de suma importancia para el futuro de la universidad porque el éxito de toda organización depende críticamente de la forma como se administre.

El MA es una determinante principal de los Recursos Propios –RP–, porque los procesos y procedimientos que se adopten como parte de una reforma al modelo administrativo de la universidad ejercen influencia decisiva sobre las fuentes y aplicaciones de los mismos. Por ejemplo, el establecimiento de las facultades como unidades de costo facilita la gestión especializada de recursos propios como resultado de una más eficaz gestión por parte de los decanos, quienes tienen mayor conocimiento de las posibilidades de convenios y de alianzas estratégicas alrededor de las disciplinas de su incumbencia, argumento que también es aplicable a la relación entre la universidad y el Sector Empresarial –USE–, pues con la descentralización de responsabilidades también emergen nuevas posibilidades de gestión previamente inhibidas por un modelo administrativo concentrado en las vicerrectorías y con escasa autonomía relativa de las facultades.

La implementación de un nuevo modelo administrativo en la universidad es interdependiente con el Ejercicio de la Autonomía –EA–, así como con la Gobernabilidad Institucional –GI– y el Liderazgo –L– de los órganos de gobierno y de las directivas encargados de tal compromiso. La universidad pública tiene autonomía para organizarse y reorganizarse desde el punto de vista administrativo y es deber, además, buscar las formas más adecuadas al respecto con el indeclinable propósito de cumplir a cabalidad con sus funciones misionales y de contribuir, mediante ellas, al desarrollo social. Por tal motivo, las reformas administrativas gozan de presunción de legalidad y deben ser apuntaladas en normas claras sobre el particular en la legitimidad que dentro de la universidad se les reconoce a todos sus cuadros directivos. Estos últimos, entonces, quedan con la obligación de liderarlas, de orientar su estructuración y su debida implementación, de tal modo que, sin mayores sobresaltos y con el menor número de inconvenientes propios de todo proceso de cambio, puedan concretarse en el tiempo establecido para el efecto.

De igual manera, hay una clara relación de recíproca determinación entre el MA, el Cambio Institucional –CI–, la Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN– y la Articulación de los componentes sistémicos institucionales –ACSI–, habida cuenta que son, en esencia, facetas de un mismo proceso y su naturaleza es tal que todas y cada una de estas variables precisan de las demás para adquirir pleno sentido y desplegar todas las posibilidades de organización y de reorganización que les son inherentes. Atributos de coherencia, compatibilidad, complementariedad, coordinación,

integralidad, operatividad, racionalidad y viabilidad son ineludibles en estas relaciones de mutua determinación. Por tal motivo, es evidente que un nuevo modelo administrativo implica, per se, Cambio Institucional –CI– y viceversa, y que las prácticas institucionales, la articulación de los componentes sistémicos y el marco normativo regulatorio deben constituir un todo armónico, dinámico y flexible.

La relación del MA y el Lema Institucional –LI– en principio parece no ser esencial ni necesaria, pero una mirada más atenta del asunto revela nexos estrechos de doble vía si se tiene en cuenta que el lema es el norte que guía a la institución y que los aspectos de carácter administrativo deben supeditarse a su cabal cumplimiento, de manera que cuando las cosas funcionan de este modo, también se hace cada vez más claro el propio lema a los ojos de propios y extraños. En últimas, la razón de ser de la institución la compendia su lema y el modelo administrativo debe ser el medio apropiado para hacerlo cada vez más cierto, concreto y eficaz.

La Internacionalización –IN– es una variable externa que condiciona en alto grado el MA por cuanto hoy en día las instituciones deben operar en un contexto cada vez más amplio que requiere flexibilidad, celeridad, adaptación al cambio, asociatividad, sentido de la oportunidad y conformación de vanguardias en todos sus estamentos, procesos y procedimientos, y en consecuencia en su estructuración y reestructuración deben atender, por igual, a factores internos y externos.

Un criterio de éxito fundamental para la implementación de un nuevo modelo administrativo en

la universidad es el representado por la variable Comunicación e información –COM–, dado que muchos de los problemas actuales se originan en precarios manejos de la información y de las comunicaciones, no obstante, como se dijo, los avances importantes en varios aspectos en este campo estratégico para el funcionamiento de la institución. Es verdad aceptada que el desconocimiento de la norma no exonera a nadie de la obligación de acatarla, pero también es cierto que un modelo administrativo que se caracterice por la amplia y clara divulgación, explicación y difusión de las normas vigentes es mejor que aquél que deja en manos de cada quien la responsabilidad de saber cuál es la normatividad vigente, cómo se interpreta y dónde reposa para su conocimiento cabal.

i. Currículo –CU–

La inflexibilidad curricular de los programas de la universidad dificulta el permanente avance de los saberes y les resta pertinencia en la medida que no logran dar cuenta de las demandas y necesidades del entorno. Así mismo, se precisa de una investigación hecha de cara al contexto social, local, nacional e internacional.

Como elemento estructurador del Proyecto Educativo Institucional, el Currículo –CU– es una de las variables que mayor dinámica imprime a la gestión institucional, en tanto vincula las tres funciones sustantivas de la universidad, la docencia, la investigación y la interacción social, las cuales se ven materializadas en los programas académicos que son ofrecidos a la comunidad regional. En este sentido, existe una estrecha relación con las variables Investigación y Procesos Misionales

–IPM–, Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–, la Internacionalización –IN– y Saber y Poder –SP–, relación en la cual el currículo se ve influenciado por la dinámica de estas variables.

En lo referente a MIP, es innegable que las prácticas pedagógicas representan uno de los elementos de la práctica docente que más incidencia tiene en las condiciones de calidad y acreditación institucional y en los costos asociados a esta operación. La universidad se ha caracterizado por una práctica docente básicamente sustentada en pedagogías transmisioncitas donde el profesor es el centro de la dinámica y el estudiante un simple receptor del conocimiento y los datos que el profesor decide poner a su disposición. Este tipo de pedagogías sustentadas en una filosofía educativa centrada en la enseñanza han sido superadas hace tiempo por la mayoría de instituciones de educación superior, quienes han venido incorporando en forma gradual y progresiva las nuevas herramientas educativas surgidas del desarrollo de las TIC, y que las ha llevado a trascender hacia un modelo de educación centrado en el aprendizaje, donde el estudiante es el centro de la dinámica. La universidad aún no ha iniciado este tránsito, por lo que dinamizar esta variable se convierte en un reto estratégico de la mayor importancia institucional, si es que pretende insertarse de manera sostenible en las nuevas realidades del contexto regional, nacional e internacional –IN–.

De otro lado, se evidencia una relación de doble vía con la variable Saber y Poder –SP– y con el Liderazgo –LI–, en tanto siendo el currículo quien materializa la intencionalidad filosófica del PEI, es a través de él como se podrá recuperar y consolidar la posición de liderazgo regional que se ha venido perdiendo como consecuencia del



abandono de la intención y la voluntad de ser actor central de los procesos político-sociales de la región, privilegiando la perspectiva académica, pero desvinculada de la problemática contextual regional. Así las cosas, una actitud de liderazgo orientado a impactar no solo los aspectos de conocimiento sino también las relaciones de poder en las subregiones necesariamente tiene que verse reflejado en cambios curriculares, los cuales a su vez fortalecerán la presencia y la pertinencia regional, la cual reforzará el liderazgo y la capacidad de incidir políticamente en los grandes temas de región y de país.

j. Internacionalización –IN–

La universidad es prácticamente invisible a nivel internacional, pese a su notoriedad en el ámbito regional y su relativa presencia en el nivel nacional, no obstante contar con gran número de convenios macro que no ha podido concretar en aspectos específicos de cooperación e intercambios interinstitucionales. Es necesario fortalecer la presencia internacional en un contexto donde el reconocimiento dado por la acreditación de calidad le propone importantes retos para consolidarse en el plano regional, nacional y latinoamericano. Urge pensar la universidad desde la realidad latinoamericana, más que desde el modelo tradicional centro-europeo.

Ciertamente, la alma máter goza de un prestigio regional y nacional que logró consolidar desde su fundación en 1827, y que perduró hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, en la medida que el país ha entrado en las dinámicas de la globalización de las comunicaciones y la internacionalización

de la economía, ese prestigio ha dejado de ser garantía de sostenibilidad y pertinencia regional, por cuanto otras instituciones de educación superior públicas y privadas han venido a copar los espacios que la universidad ha ido dejando abiertos en la medida en que su autismo institucional le ha impedido atender los nuevos requerimientos que en materia de educación superior reclama la región y le país.

Teniendo en cuenta que hoy la educación superior se ve influenciada no solo por las características socioculturales del contexto en que se inserta cada institución, sino también por los avances tecnológicos en TIC, especialmente porque estos han logrado masificar el acceso a la información y el conocimiento, al romper las barreras espaciales y temporales entre demandantes y oferentes de conocimiento, la variable Internacionalización –IN– ha ganado una relevancia estratégica de primera magnitud en el devenir institucional.

Así las cosas, existe hoy una estrecha relación entre IN y la Planeación Institucional –PI–, el Cambio Institucional –CI–, el Relevo Generacional –RG–, la Modernización e Innovación Pedagógica –MIP– y la Regionalización –RE–.

Merece especial atención la estrecha relación de la IN con la MIP, por cuanto es prioritario atemperar la propuesta curricular institucional con las prácticas y propuestas internacionales, con el objetivo de establecer mecanismos de colaboración y cooperación académica que fortalezcan y propicien la movilidad académica tanto de profesores como de estudiantes. La movilidad académica es una de las más eficientes estrategias para lograr reconocimiento y posicionamiento internacional.

El Relevo Generacional –RG– se constituye en la segunda variable que se encuentra vinculado de forma estrecha con la IN, toda vez que se enfrentará en el corto plazo con la necesidad de reemplazar un alto número de profesores que entrarán en edad de retiro, situación que representa un reto pero también una oportunidad para vincular otros que tengan la capacidad de articularse activamente con las dinámicas internacionales y es fundamental que estos posean características que hoy son escasas en el plantel de la universidad, como por ejemplo el bilingüismo, la capacidad para interactuar asertivamente en ambientes virtuales, habilidades para trabajar en red y en comunidades de aprendizaje, y principalmente, con la habilidad para aceptar y apropiarse del cambio, que es la variable crítica del contexto mundial actual.

Finalmente, hablar de procesos de reconocimiento internacional implica necesariamente referirse a la Regionalización –RE– y al Modelo Administrativo –MA–. En relación con la RE, para insertarse activamente en procesos de internacionalización es requisito fundamental poseer una propuesta institucional diferenciadora que le permita a la universidad reclamar un espacio en el contexto mundial como experta en algo. En este sentido, parece casi una obligación moral que se concentre en ser el referente internacional en conocimiento regional, toda vez que es en este espacio donde cuenta con el reconocimiento y las ventajas comparativas y competidas para consolidar una posición de experto.

En la referente al MA, indudablemente en las actuales circunstancias organizacionales, donde la rigidez, la lentitud para reaccionar y la carencia de una visión de largo plazo.

k. Interacción con el Contexto –IC–

El énfasis puesto en la docencia, en la reproducción de saberes más que en su producción y el descuido en su aplicación contextualizada, ha impedido generar procesos de articulación con las dinámicas y necesidades locales, regionales y nacionales.

Ahora bien, dentro de una gran cantidad de espacios universitarios (claustros, consejos, departamentos, centros, oficinas, aulas...) se discute con profusión y con emoción la calidad, la excelencia, la convergencia, el prestigio, el mérito, la profesionalización, la transferencia de conocimiento, la internacionalización, pero pocas veces se promueve la discusión y la construcción de opiniones, fundamentadas en el conocimiento local y global de la sociedad y su hábitat, así como del papel de la institución en todo ello, desde una perspectiva regional. Ciertamente, la universidad acusa un cierto autismo que la ha venido marginando progresivamente de las dinámicas contextuales (variable Liderazgo), lo cual afecta no solo la percepción de presencia institucional en el imaginario de las comunidades que se encuentran en su entorno de influencia, sino la capacidad misma de procurarse un conocimiento amplio y contextualizado del espacio socio-geográfico en que opera.

En este sentido, es deber de la universidad volcarse en la región con el objetivo de estudiar y proponer formas de superar sus estructuras injustas, las cuales se encuentran en la base del conflicto social que la afecta. Esto remite necesariamente al fortalecimiento de la presencia institucional, la cual no solo se concreta recurriendo a la ampliación de la cobertura, bien sea ampliando cupos en los programas existentes o creando

nuevos, sino también con la capacidad de desplegar sus funciones de docencia e investigación de manera contextualizada, proponiendo alternativas, desplegando un liderazgo propositivo y comprometido con las realidades propias de la multiculturalidad regional.

Volcarse en la región, y fortalecer su presencia, trae implícita la necesidad de profundizar y fortalecer los procesos que le permiten tener un conocimiento amplio, suficiente y contextualizado de toda su área de influencia. El cumplimiento de este requisito es condición necesaria para presentarse al mundo en calidad de experto regional, lo cual a su vez garantiza las condiciones para desarrollar un proceso de internacionalización capaz de permear cada una de sus funciones sustantivas, es decir, el cumplimiento de su misión en el marco de un escenario planetario cada vez más integrado.

En suma, la universidad no puede cumplir su misión sin una equilibrada confluencia de competencia técnica y compromiso político, los cuales se materializan en una adecuada visibilidad, no solo académica y de investigación contextualizada, sino con un relacionamiento activo, crítico y propositivo con los diferentes actores políticos, sociales y económicos, quienes, con sus diferentes y algunas veces contradictorios intereses, determinan la dinámica contextual en que se desarrolla su quehacer institucional.

I. Financiamiento de la Educación Superior –FES–

La política de financiamiento de la universidad pública viene generando un progresivo deterioro de las condiciones de sostenibilidad

de estas instituciones, lo que obstaculiza el cumplimiento y desarrollo pleno de sus funciones sustantivas, debido a que el Estado privilegia la educación superior privada y dirige sus acciones a fortalecerla.

El FES es una variable autónoma dentro del sistema, por cuanto las decisiones que se toman respecto de ella están fuera del ámbito de la universidad y, en cambio, son de nacional incumbencia directa del Ministerio de Educación y, sobre todo, del de Hacienda y Crédito Público, de manera tal que son agentes externos quienes toman las decisiones de fondo sobre esta variable.

El FES tiene una alta incidencia sobre los Recursos propios –RP–, toda vez que en virtud de lo dispuesto por la Ley 30 de 1992 de la Educación Superior, el presupuesto de la institución se mantiene a precios constantes de 1993 mientras que la canasta de precios universitarios, si así puede denominarse, se ubica siempre por encima del índice de precios al consumidor, lo que obliga a generar mayores recursos propios para compensar el faltante sistemático.

También, el FES incide de manera significativa en la regionalización –RE– de la universidad porque la restricción presupuestal impone límites a las posibilidades de expansión de la universidad fuera de Popayán, pese a los convenios que para el efecto se llevan a cabo con las administraciones municipales, toda vez que estos están caracterizados por altos grados de incertidumbre, dada la renovación periódica de los cuadros directivos de estas entidades territoriales del departamento del Cauca. Argumentos análogos a los planteados para la relación entre las variables FES y RE son válidos en lo atinente a cobertura,

como quiera que esta varíe en directa proporción a los cambios en el presupuesto que el gobierno nacional destina a la universidad. Otro tanto puede afirmarse en lo concerniente a la relación del FES con la política institucional de Bienestar universitario –PIB–, sobre todo en lo que tiene que ver con planes institucionales de capacitación del talento humano de la institución.

El FES tiene alta incidencia sobre la Internacionalización –IN– de la universidad, porque, una vez más, queda claro que las posibilidades de esta de incrementar su visibilidad fuera de las fronteras nacionales depende críticamente de recursos presupuestales suficientes para ello, como quiera que estos determinen, de manera directa o indirecta, aspectos medulares como la titulación académica del profesorado y la calidad de la investigación y de los soportes técnicos y tecnológicos para realizarla, cruciales a la hora de establecer convenios internacionales y de participar en redes mundiales de investigación en nichos específicos de la misma.

La influencia del FES sobre variables como Modelo Administrativo –MA–, Política Editorial –PE–, Relevo Generacional –RG– y Egresados –EG– es moderada porque, si bien los aspectos presupuestales tienen injerencia sobre ellas, sus determinantes centrales son más de orden interno que externo. Esto ocurre incluso cuando, por ejemplo, las características establecidas por el Decreto 1279 para efectos de la remuneración de los profesores universitarios puede convertirse en un factor decisivo al momento de afrontar el relevo generacional que se avecina en la alma máter, si se tiene en cuenta que las actuales condiciones de incorporación no son muy atractivas para profesionales con altos estándares





de formación académica. La problemática es mayor en el caso de universidades de provincia, en las cuales el costo de oportunidad tiende a ser alto para ellos, dejando de lado oportunidades latentes de investigación, asesorías y consultorías presentes en los grandes centros urbanos del país (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, por ejemplo).

Las variables internas de la universidad que mayor incidencia ejercen sobre el FES son Liderazgo –L–, Planeación Institucional –PI–, Cambio Institucional –CI– y Recursos Propios –RP–.

En el caso del Liderazgo –L–, la apatía que se registra en innumerables ocasiones por asumir cargos de responsabilidad dentro de la institución repercute sobre las posibilidades de esta para hacer presencia activa en foros regionales y nacionales de interés para la educación superior. De modo que, por esta vía, también se debilitan las reales oportunidades de hacer peticiones de mayor apoyo presupuestal para la universidad pública basadas en sólidos argumentos, sin desconocer, desde luego, los valiosos esfuerzos y aportes que muchas personas vinculadas a la educación superior han hecho al respecto.

En lo concerniente a la Planeación Institucional –PI–, es claro que esta es definitiva para hacer solicitudes reales y bien fundamentadas de recursos presupuestales a las instancias nacionales pertinentes, pues aun en el hipotético caso de que éstos recursos aumentaran de manera significativa, si no hay un adecuado sistema interno de planeación, no se podrían aprovechar o, en el peor de los casos, podrían dilapidarse en

aplicaciones casuísticas sin importancia para la proyección de largo plazo de la institución.

En cuanto al Cambio Institucional –CI–, es de tener en cuenta que existe un fuerte nexo entre el estilo interno de gestión y la necesidad de recursos externos, de manera que la forma como se organice internamente la Unicauca determinará, en alto grado, el presupuesto requerido para cumplir sus funciones misionales.

Las variables externas que mayor influencia ejercen sobre el FES son Cobertura –CO– e Internacionalización –IN– de la Unicauca, toda vez que mientras mayores sean, también mayores serán los requerimientos que en materia presupuestal la institución tendrá que hacerle a las instancias nacionales, con argumentos apropiados para cimentar sus solicitudes.

m. Recursos Propios –RP–

El progresivo desfinanciamiento de la universidad la ha obligado a atender parte de su objeto misional con recursos propios, lo cual, además de ser inapropiado, es insuficiente para cubrir los requerimientos del crecimiento en cobertura que ha tenido la institución y para sostener la expansión de la investigación y la modernización requerida.

Los RP constituyen una variable resultado, es decir, depende del comportamiento de otras variables, en particular y principalmente, de aquellas consideradas determinantes y clave para el sistema.

Los RP dependen fuertemente del Cambio Institucional –CI– y del Modelo administrativo

–MA– a que dé lugar, puesto que las características que adopten determinarán los montos requeridos de recursos propios, después de estimar los aportes del presupuesto nacional, los cuales, sin embargo, tienen destinación específica, lo cual introduce inflexibilidad en el gasto, situación que solo puede mejorarse, de manera parcial, con recursos propios generados por la institución en cumplimiento de sus funciones misionales.

El Liderazgo –L– que los órganos de gobierno y las directivas de Unicauca sean capaces de desplegar, tanto a nivel externo como interno, es un determinante fuerte de los RP; a nivel externo, mediante la influencia que logren ejercer en instituciones de orden nacional del tenor del Ministerio de Educación y del Sistema Universitario Estatal, y a nivel interno, por medio de las iniciativas que logren concretar, a partir del talento humano de la universidad, con empresas, organizaciones y comunidades en forma de asesorías, consultorías y proyectos.

El Proyecto de Vida Universitario –PVU– también es un determinante fuerte de los RP porque la capacidad de generarlos guarda estrecha relación con la voluntad que el talento humano de la Unicauca tenga de trabajar no solo en la institución, sino, principalmente, para la institución, dado que en la actualidad los demás establecimientos de educación superior de Popayán se benefician del talento humano de la universidad porque parte del profesorado de esta también trabaja en ellas, cuando, en cambio, podría dedicarse con mayor ahínco a fortalecer la presencia de Unicauca a nivel regional, nacional e internacional.

El Relevo Generacional –RG– que se avecina en la Unicauca es determinante fuerte de los RP, si

se considera que estos son generados, en gran medida, por la acción institucional del talento humano de la universidad; dos escenarios se abren ante esta próxima realidad de Unicauca y uno es optimista y el otro pesimista. El optimista consiste en pensar que el profesorado nuevo que llegue a la institución para reemplazar a quienes van a jubilarse tendrá mayores niveles de formación académica que estos y por tal motivo tendrán mayores posibilidades de generar RP para la institución. El pesimista es aquél en el que este incremento en los niveles académicos del nuevo profesorado no será posible tanto por las características del Decreto 1279 como por las desventajas que los potenciales aspirantes a profesor en la universidad encuentran en la provincia colombiana.

La Gobernabilidad Institucional –GI– es otra variable que incide con fuerza sobre los RP puesto que la legitimidad de los órganos de gobierno y de las directivas de la institución actúa como garante de la acción de la Unicauca, circunstancia que facilita la celebración de convenios con empresas, organizaciones y comunidades, mediante los cuales pueden obtenerse recursos adicionales para la universidad.

Los RP también dependen de la Planeación Institucional –PI– como quiera que esta deba generar los derroteros de la acción universitaria encaminados a incrementar los RP de la Unicauca. Sin embargo, aquí vale la pena tener en cuenta que la fuente más indicada de recursos para cualquier universidad pública del país debe ser el presupuesto nacional como respaldo legal, legítimo y real del propósito de hacer de la educación el más importante factor

de desarrollo del país, de manera que sería de esperar, en un escenario ideal, que esta fuente de recursos incrementara año tras año su participación en los ingresos de las universidades públicas de tal suerte que la generación de RP tuviera el carácter de complemento y no de sustituto de la misma. Cuando esta no es la situación, entonces se está en presencia de un proceso de privatización, en dos sentidos: uno, de menoscabo de la función social de la universidad pública y, otro, de privación de la posibilidad de acceso a la educación superior y a una mejor condición de vida a los segmentos más pobres de la población. En este



sentido, la relación que los RP guardan con el financiamiento de la educación superior –FES– es de interdependencia, ya que la explicación de una variable siempre implica la explicación de la otra, aun cuando pertenezcan a ámbitos de decisión diferentes, pues mientras la primera es interna, la segunda es externa.

Los RP y la Investigación y Procesos Misionales –IPM– se determinan mutuamente, en la medida en que los recursos propios pueden servir de apoyo a la investigación y al cumplimiento de los procesos misionales pero, al tiempo y sobre todo en relación con la investigación, también es válido el argumento en sentido contrario, esto es, admitir que la investigación está en capacidad de generar recursos propios para la Unicauca en forma de asesorías, consultorías, proyectos y patentes. En consecuencia, fortalecer o debilitar una de estas variables significa hacer lo propio con la otra.

Los RP y la regionalización son variables de igual naturaleza, es decir, resultado de varias otras y, de igual manera, tienen relaciones de mutua dependencia, porque cada una está en capacidad de fortalecer o debilitar a la otra. La regionalización, por esencia, debería ser financiada con recursos del presupuesto nacional dentro de un proceso de expansión y concreción del derecho a la educación del pueblo colombiano, y la generación de RP por esta vía no debería revestir mayor importancia para la Unicauca, más allá de los ingresos normales por derechos de matrícula. En la actualidad, la situación en la institución es diferente porque los programas académicos que se ofrecen como parte de la estrategia de regionalización tienen matrículas financieras más altas que las que se cobran a los estudiantes de la sede de Popayán,

circunstancia que si bien puede encontrar asidero cuando se comparan estos montos con los que cobran las universidades privadas, carece del mismo al considerar el carácter público de la institución. Esta situación puede entenderse, de otra parte, como una audaz estrategia para crear un hecho de indudable trascendencia social que obligue al gobierno nacional a hacerse cargo del mismo y a proveer los recursos necesarios para el efecto. Sin embargo, es indispensable que los órganos de gobierno y las directivas de la Unicauca utilicen, cuanto antes, este hecho cumplido en las circunstancias actuales, como argumento para solicitarle-exigirle al gobierno su compromiso presupuestal con esta realidad inherente al Estado social de derecho.

La Interacción con el Contexto –IC– y con el Sector empresarial –USE– del mismo, son variables condicionantes y condicionadas por los RP de la Unicauca, porque fungen por igual como fuentes o resultados de estos en una gama amplia de posibilidades de interacción. Los RP pueden hacer posible la prestación de servicios gratuitos o subsidiados a comunidades pobres, pero también pueden acrecentar los ingresos de la Unicauca cuando sean producto de patentes registradas a partir de procesos de investigación autónomos o en asociación con empresas o con organizaciones de distinta índole. Vale insistir en la idea de que la interacción más fecunda con el contexto es con el de carácter regional, en particular el departamento del Cauca, porque es en él donde la Unicauca puede lograr el mayor nivel de conocimiento, de profundidad de sus investigaciones, de mayor incidencia social y de mayor argumento para participar en redes mundiales en calidad de experta excepcional en un tema específico e importante.

Los RP y la Política Editorial –PE– se complementan y determinan de manera recíproca, por cuanto los primeros pueden servir de soporte para la segunda y esta, a su turno, puede convertirse en una fuente de RP para la institución. Esta relación, además, tiene como ingrediente fundamental la visibilidad que mediante la misma puede alcanzar la Unicauca en el concierto regional, nacional e internacional, toda vez que la única forma de ser visible como institución del conocimiento en el mundo globalizado de hoy es mediante las publicaciones que difunda con exigentes estándares de calidad y pertinencia. La Política editorial –PE–, en consecuencia, es parte integral de una estrategia de internacionalización de la universidad.

Los RP también tienen relación de doble vía con la Modernización e Innovación Pedagógica –MIP– y con la Cobertura –CO–, en particular cuando se piensa que el escenario del proceso de enseñanza-aprendizaje puede desbordar los límites del salón de clases y puede ampliarse de modo significativo con la utilización de las tecnologías de información más novedosas. También esta relación de doble vía aflora con facilidad al considerar la posibilidad de extender las opciones de formación universitaria más allá de las conducentes a título académico, pues así la población que puede ser atendida se incrementa de manera sustancial. En lo tocante a la cobertura, es pertinente decir que esta debe ser, en gran parte, responsabilidad directa del Estado, porque debe ir, necesariamente, acompañada de calidad, pero sus costos no pueden recaer ni sobre las universidades ni, mucho menos, sobre la población, so pena de poner en grave riesgo el carácter público de este derecho fundamental del pueblo colombiano.

Los RP y la Internacionalización –IN– son variables mutuamente dependientes porque cada una incide de manera notable sobre la otra y ambas son importantes para la Unicauca. Empezar acciones de Internacionalización –IN– demanda recursos propios pero también tiene capacidad de generarlos, razón para considerar su conveniencia amén de todos los argumentos que pueden servir para este mismo propósito, sin perder de vista, desde luego, los nexos fuertes que la institución tiene que establecer con su entorno regional inmediato.

Los RP son determinantes de la Política Institucional de Bienestar –PIB–, pero en ello debería desempeñar un papel también decisivo el presupuesto nacional en tanto garantes, unos y otro, del desarrollo profesional tanto de docentes como de administrativos mediante el apoyo claro y efectivo a planes de capacitación permanente, conducentes o no a títulos académicos.

n. Articulación de los Componentes Sistémicos Institucionales –ACSI–

Los procesos administrativos de docencia, investigación e interacción social están desarticulados, al margen de las necesarias sinergias que les permitan complementarse para operar sistémicamente y superar la competencia interna por recursos y atención institucional.

ACSI es una de las tres variables determinantes del sistema, esto es, tiene una gran capacidad de incidir sobre otras variables (alta motricidad) y un menor grado de dependencia de ellas, por lo cual es de carácter estratégico, lo cual hace que sobre ella haya necesidad de tomar acciones directas e inmediatas.



ACSI es determinante de la Investigación y Procesos Misionales –IPM– porque solo mediante una adecuada articulación de las funciones esenciales de la institución la investigación está en capacidad de rendir plenos resultados sobre la docencia y la interacción social, generando relaciones dialécticas de mutuo fortalecimiento. En la actualidad, lo anterior se nota desarticulado y ello hace que los proyectos de investigación tengan poca incidencia sobre la docencia, en particular de pregrado.

ACSI también incide de modo directo sobre la regionalización, puesto que como esta es una forma de interacción social con un contexto regional ampliado, solo su debida relación con las otras funciones misionales garantiza un efectivo impacto sobre el proceso de desarrollo regional. En este mismo sentido, puede afirmarse que ACSI es determinante de la Interacción con el Sector Empresarial –USE–, pues esta presupone una claridad de propósito de la universidad para que, sin perder su esencia pública, pueda contribuir a jalonar procesos

de mutuo beneficio con el sector privado, que también está en capacidad de generar impactos sociales favorables, más allá del ánimo de lucro que lo caracteriza.

ACSI influye de manera fuerte sobre la Planeación Institucional –PI–, y también recibe una influencia menos acentuada de esta, porque la articulación de funciones misionales implica, de modo necesario, un estilo de planificación que la haga posible de manera general y permanente.

El vínculo de ACSI con el Cambio Institucional –CI–, con la Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN– y con el Modelo Administrativo –MA– es de interdependencia, dado que al tiempo que ejerce sobre ellas alta motricidad también depende crucialmente de las mismas, si se tiene en cuenta que una mejor articulación de las funciones misionales implica un cambio institucional y viceversa. Del mismo modo, también es de doble vía el nexos con las RPIN porque las nuevas articulaciones demandan, de suyo, nuevas

normas y la aludida articulación de docencia, investigación e interacción social solo es viable sobre la base de un modelo administrativo distinto al que existe hoy en día en Unicauca.

Con el currículo también guarda ACSI una mutua determinación porque la pertinencia de los saberes que se imparten en la institución no puede entenderse al margen ni de la investigación, ni de la interacción social ni de las sinergias que entre las tres deben generarse, so pena de carecer de real fuerza para incidir sobre los problemas reales de la población caucana y de caer en la transmisión de conocimientos irrelevantes para el devenir social.

ACSI se entiende también como interdependiente con el Ejercicio de la Autonomía –EA– y con la Gobernabilidad Institucional –GI–, toda vez que modificar las formas de articulación interna entre docencia, investigación e interacción social es, de por sí, un ejercicio de la autonomía universitaria que contribuye a mejorar la legitimidad de los órganos de gobierno y de las directivas, tanto a nivel de la universidad como en el escenario nacional de universidades públicas, lo cual, a su turno, redundará en una mayor comprensión de la importancia intrínseca de la mencionada articulación de las funciones misionales.

En lo atinente al mejoramiento de ACSI en la institución, el Lema Institucional –LI– desempeña también un papel trascendental en una relación recíproca, puesto que la articulación de funciones misionales debe basarse en un sentido trascendental de universidad pública específica, en una especie de brújula institucional. El lema institucional es en sí una filosofía de vida, individual y colectiva, que invita a trascender la finitud de la existencia

humana mediante el conocimiento y la permanente presencia transformadora de la institución dentro del proceso de desarrollo social, en un ejercicio vital y permanente de responsabilidad y compromiso institucional.

Los determinantes fundamentales de ACSI son el Liderazgo –L– y la Comunicación e Información –COM–, como quiera que modificar ACSI implica modificar el *statu quo* dentro de la universidad y para tal propósito es ineludible el ejercicio decidido del liderazgo del que legal y legítimamente están investidos los órganos de gobierno y las directivas en todos los niveles. Además, las decisiones que se adopten deben hacerse conocer de la comunidad universitaria y, cuando sea del caso y con tiempos razonables, someterlas al análisis de la misma para mejorarlas y afianzarlas.

o. Investigación y Procesos Misionales –IPM–

En la última década, la investigación en la universidad ha tomado un lugar importante, pero aún los nexos con la docencia y la interacción social son débiles, porque la institución conserva una fuerte orientación hacia la docencia y carece de políticas institucionales orientadoras y de una estrategia para financiar el desarrollo de la investigación en el largo plazo.

La investigación en la Universidad del Cauca surge de esfuerzos aislados del profesorado hasta antes de 1998 cuando se firma el Acuerdo 068 que reglamenta el Sistema de Investigaciones. Posteriormente, en el 2011 se sanciona el Acuerdo 047 para tratar de corregir algunos aspectos desfavorables para la investigación y se incorporan los conceptos de desarrollo e innovación.

Fruto de algunos trabajos de investigación surgen desarrollos tecnológicos, beneficios sociales y económicos para la universidad, aspectos que permiten re-descubrir la investigación al punto que se busca que muchas de las investigaciones terminen en un emprendimiento. Gracias a la diversidad de grupos de investigación reconocidos y escalafonados por Colciencias, se deriva la consolidación de un sistema de investigaciones que en la actualidad tiene registrados más de 200 grupos que desarrollan un importante número de proyectos en las diferentes áreas del conocimiento.

Actualmente, se pretende promover la investigación en todos los niveles de la universidad, con una serie de iniciativas que permitan la participación en investigación, emprendimiento, innovación y desarrollo, no solo de los estudiantes de posgrado, sino también de pregrado.

La variable de Investigación y Procesos Misionales –IPM– tiene una alta dependencia de variables claves como la Interacción con el Contexto –IC–, la Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–, la Internacionalización –IN– y la Comunicación –COM–; por lo tanto, se fortalece esta variable de resultado en la medida en que se trabaja y centran esfuerzos en consolidar un sistema de investigaciones que permita la participación de todos los universitarios, el enfoque de los proyectos de investigación sea en los problemas de la región y se socialice todo el proceso de investigación, no solamente los resultados, con el propósito de mostrar en el contexto global nuevos saberes del orden local.

La activación de la investigación en concordancia con los procesos misionales también permitirá

que otras variables de resultado como la relación de la universidad con el sector empresarial –USE–, el Currículo –CU– y el Saber y Poder –SP– se consoliden y generen investigaciones a largo plazo con responsabilidad social y pertinencia en el conocimiento y desarrollo local.

p. Regionalización –RE–

La concentración de las actividades universitarias en Popayán ha ocasionado la progresiva pérdida de presencia en el resto del departamento y de la capacidad para atender las necesidades regionales; la recuperación de esta capacidad es importante en términos de pertinencia y para ello es necesario implementar modelos de operación ajustados a las singularidades de cada territorio, en razón de la diversidad cultural y de las condiciones socio-políticas particulares.

La regionalización en la Universidad del Cauca es un proceso que inicia hacia el año 2000 con el objetivo de devolver una deuda histórica con la región. Los primeros intentos se concentraron en poblaciones marginales, como los municipios de la costa pacífica Cauca, pero estos cursos no fueron consolidados por las dificultades económicas de la universidad y la falta de apoyo de los gobiernos locales.

Sin embargo, la regionalización se mantiene en la universidad y paulatinamente se inicia la consolidación en el año 2012 con la implementación de 4 programas académicos de pregrado en el norte del departamento. En los próximos años se espera consolidar una ciudadela universitaria con capacidad para 5 mil estudiantes.

La variable de regionalización, como variable de resultado, está fuertemente relacionada con otras variables similares como los Recursos Propios –RP–, Investigación y Procesos misionales –IPM–, Saber y Poder –SP– y universidad y Sector Empresarial –USE–, aspectos que dependen de las variables claves, pero que pueden lograr desarrollo propio y articulado a ellas mismas, dependiendo de la capacidad de la universidad para plantear estrategias que respondan a su presencia en lugares diferentes a Popayán, acciones que robustecen la misión institucional.

La regionalización aporta a la consolidación de variables claves como la interacción con el contexto, el liderazgo e internacionalización. Depende para su fortalecimiento de una buena y rápida modernización administrativa que permita consolidar los procesos académicos, administrativos y de investigación.

q. Proyecto de Vida Universitario –PVU–

La universidad posee un cuerpo docente altamente cualificado y estable, pero carece de políticas institucionales que permitan el alineamiento del proyecto de vida personal con el académico al interior de la institución. Situación similar se presenta con el personal administrativo.

En los últimos cinco años, la Universidad del Cauca ha mantenido un cuerpo docente que oscila entre los mil y mil doscientos profesores. En el primer semestre del año 2014 se contó con 309 docentes de hora catedra, 159 ocasionales tiempo completo, 85 ocasionales medio tiempo, 532 de planta tiempo completo y 39 planta medio tiempo. En ocasiones anteriores, como el primer semestre de 2007, se

contaba con un total de 1.200 docentes y en el segundo periodo de 2009 eran 987.

En el 2010, de los 1020 docentes que tenía la universidad 227 tenían formación de pregrado, 314 con especialización y solo 58 con doctorado. Para el 2014 se pasó a 108 doctores, 356 con especialización y 395 con maestría.

El personal administrativo ha tenido incrementos mínimos en los últimos cinco años, como se evidencia a continuación: año 2009-540 funcionarios; 2012-555 y 2013-556. Pese al aumento de estudiantes, programas académicos de pregrado y posgrado y nuevas sedes como las de regionalización, el personal administrativo es relativamente estable.

El Proyecto de Vida Universitario –PVU– como variable autónoma está fuertemente relacionado con variables claves como el Liderazgo –L–, la Interacción con el Contexto –IC–, Modernización e Innovación Pedagógica –MIP– y el Lema Institucional –LI–. Por eso, el trabajo de sensibilización y fortalecimiento de la identidad universitaria, como también la apropiación y sentido de pertenencia de cada universitario permitirán una sincronía y alineamiento con el proyecto universitario institucional, resultado que se consolida a partir de la comunicación e información institucional como bien público.

r. Saber y Poder –SP–

Los saberes que se imparten en la institución guardan escasa relación con el poder, la ética y la política. Está fractura afecta negativamente la formación integral y el ejercicio profesional e impide incidir en la política pública regional y nacional.

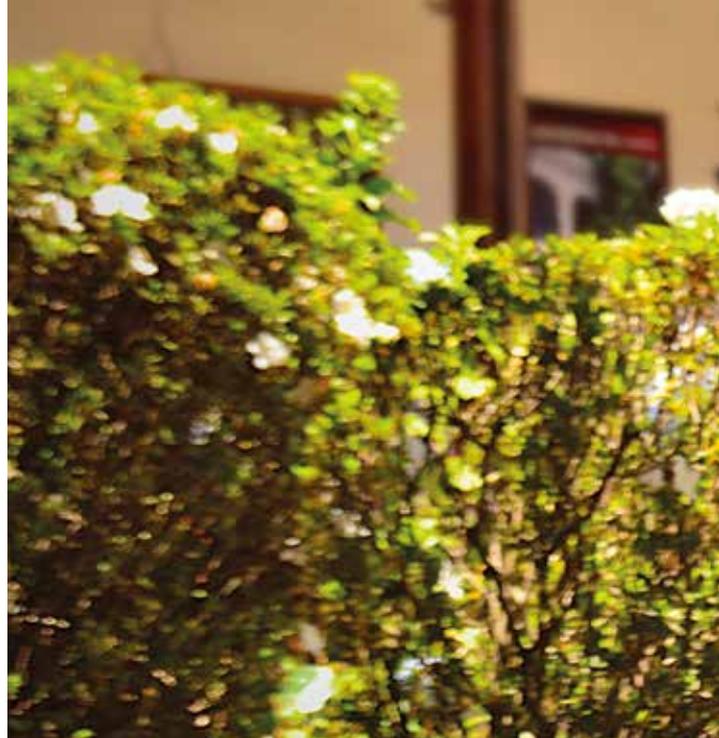
A lo largo del siglo XIX, coincidiendo con la importancia económica y política de Popayán, la Universidad del Cauca se constituyó en polo permanente de atracción para las gentes de vastas regiones del país. Era la meta ideal de jóvenes deseosos de estudiar y prepararse, provenientes de toda la región occidental colombiana: el gran Cauca de entonces, que limitaba con Antioquia y con el Ecuador.

Estas preferencias, que correspondían a la excelencia de esta casa de estudios en el contexto cultural colombiano, produjeron saldos difíciles de igualar por otros centros educativos de la época y aun de hoy: diecisiete egresados de la Universidad del Cauca ocuparon la jefatura o presidencia del país (*hijos ilustres*).

Actualmente, la investigación, la calidad académica y la proyección social son los aspectos primordiales para la alma máter, gracias a estos factores algunos de sus egresados tienen reconocimiento en las diferentes disciplinas de formación en el orden nacional y mundial, pero son escasos los egresados que buscan liderar procesos políticos para el desarrollo regional. Hoy el saber y conocimientos de los universitarios del Cauca parece no conjugarse con el poder y reconocimiento ostentado en el pasado.

En este proceso, la universidad continua formando profesionales de la más alta calidad en las diversas áreas del conocimiento, siguiendo fielmente la expresión latina ‘Posteris Lumen Moriturus Edat’, la cual, como ya se ha dicho, en las múltiples y variadas traducciones que ha tenido a través del tiempo expresa: ‘los que hemos de morir dejemos nuestro saber a la posteridad’.

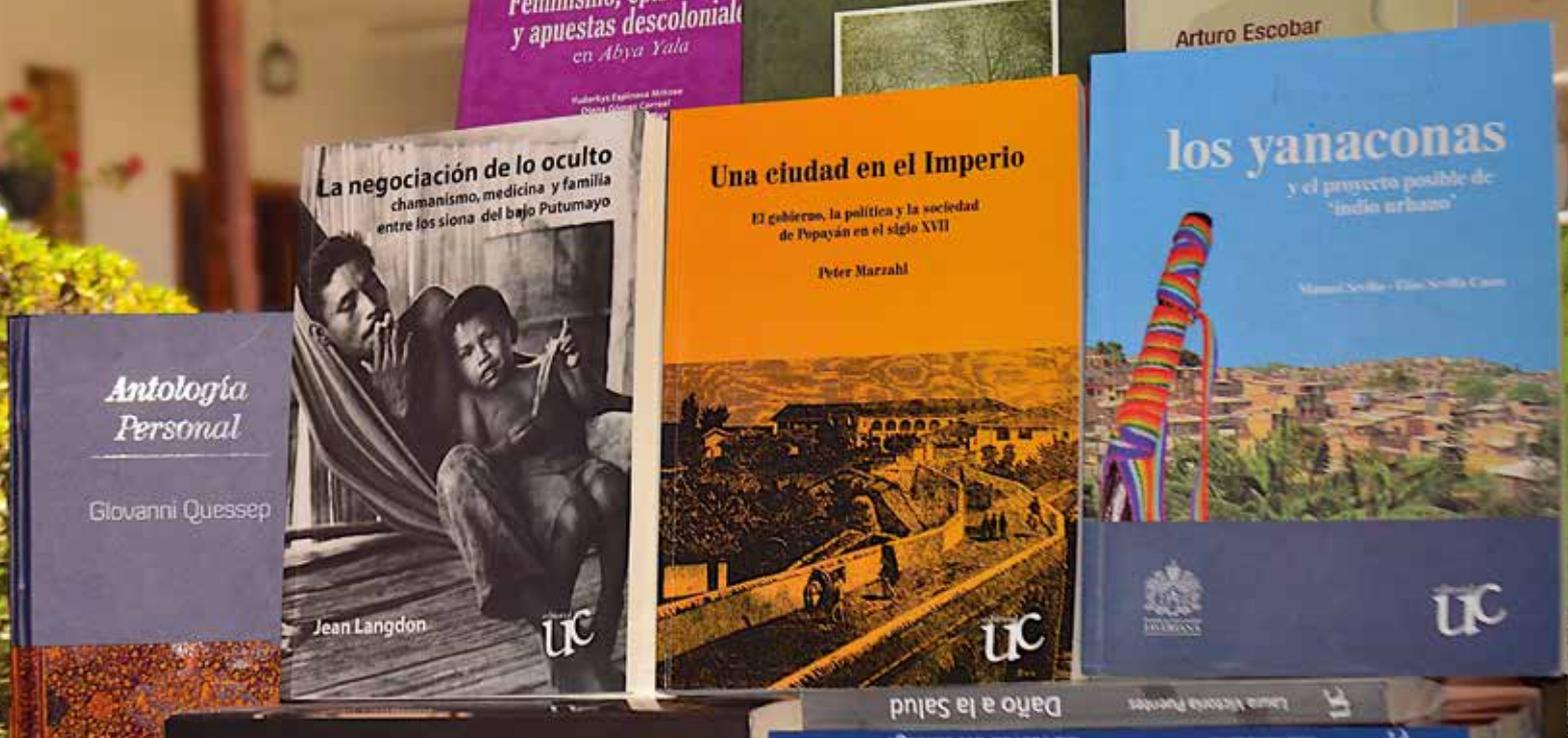
La variable saber y poder es altamente dependiente de variables claves como el Liderazgo –L–, Interacción con el Contexto –IC–, Modernización e Innovación Pedagógica –MIP– y el Lema Institucional –LI–. Es necesario trabajar estas variables para poder retomar



el posicionamiento demostrado por la Universidad del Cauca en el pasado, e inculcarle a los universitarios de hoy la importancia de hacer uso del poder como una forma de poner los conocimientos para beneficio de los demás. Finalmente, el Ejercicio de la Autonomía –EA– es una variable determinante para retomar y lograr que el saber se conjugue con el poder para influir en los desarrollos regionales y nacionales, a la par que se permite una formación integral durante y después de los estudios universitarios.

s. Política Editorial –PE–

La estrategia editorial de la universidad es insuficiente para dar cuenta del conocimiento generado en desarrollo de todos los procesos misionales de



la institución. Se requiere, en consecuencia, el establecimiento de nuevos mecanismos que hagan posible la edición, publicación y distribución de obras de amplia circulación entre los principales públicos de la universidad, en particular, y de la sociedad, en general.

El Sello Editorial de la Universidad del Cauca tiene su razón de ser en canalizar, editar, distribuir y difundir la producción intelectual de las comunidades académicas de la institución y todas aquellas que considere pertinentes para el buen desarrollo de la cultura de la alma máter.

Lo que hoy llamamos Sello Editorial de la Universidad del Cauca se inicia en el año de 1999 cuando el Consejo de Investigaciones, por solicitud de la rectoría, expide una resolución mediante la cual promueve una primera convocatoria de publicaciones impresas. Posteriormente, en agosto del 2001, por acuerdo entre la Vicerrectoría de

Investigaciones y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, se hizo una segunda convocatoria de publicaciones impresas la cual se cerró en febrero de 2002. Se aprobaron 21 manuscritos de los que se publicaron únicamente 12 al encontrarse fallas en la evaluación y aprobación de los restantes.

Una de las mayores dificultades de las publicaciones editoriales en la Universidad del Cauca son las escasas posibilidades de distribución y difusión de los libros, hecho que responde en parte al escaso apoyo económico brindado por la institución, porque el interés y deseo de los docentes por escribir y presentar el conocimiento desde los libros es amplio y permanente.

En el 2014, la política editorial en la universidad recibió un fuerte apoyo de las directivas universitarias como resultado de las exigencias del orden nacional y mundial que obliga a las universidades a certificar los sellos editoriales

como parte de la calidad e investigación. De esta manera, se contará con un fondo rotatorio para mantener las publicaciones de manera permanente y un portal web exclusivo para el sello editorial.

La política editorial, como una de las variables autónomas para la Universidad del Cauca, tiene una dependencia de variables claves como la Internacionalización –IN–, la Interacción con el Contexto –IC– y el Lema Institucional –LI–. Así mismo, logra articularse con la Investigación y los Procesos Misionales –IPM–, la Regionalización –RE– y el Saber-Poder que puede llegar a recuperar la universidad, por eso al ejercitar las primeras variables es muy posible que la política editorial se consolide como una estrategia para fortalecer las variables de resultado asociadas a ella.

t. Relevo Generacional –RG–

En la próxima década, un significativo porcentaje de los profesores se retirará de la universidad por jubilación, lo cual significa una pérdida de talento humano cualificado; esta situación genera la necesidad de replantear los mecanismos y las estrategias de renovación del talento humano.

Esta variable RG es de control interno de la institución, que de realizarse acciones que apunten a resolver el retiro de un número significativo de profesores va a incidir en los recursos que maneja y genera la institución, va a incidir en la respuesta que se debe y quiere dar a las regiones y por ende, si no se realizan las acciones pertinentes, se afecta la variable cobertura y todos los esfuerzos que apunten a la internacionalización de la alma máter.

Así mismo, si se actúa en esta variable, esta ejerce influencia sobre la Relación entre Prácticas Institucionales y Normas –RPIN–, pues ante un exceso de normas y reglamentos no va a ser fácil darle una respuesta adecuada al denominado relevo generacional, situación que afecta a la vez la modernización de los currículos y por ende la Modernización e Innovación Pedagógica –MIP–, que es vital para el buen funcionamiento y desarrollo de los diferentes programas y servicios que ofrece la universidad.

También, en caso de no generar estrategias que resuelvan lo relacionado con el relevo generacional, se puede ver afectada la Gobernabilidad Institucional –GI– y el Bienestar de los actores universitarios –PI–, lo que puede ocasionar problemas de un buen ambiente laboral en la alma máter.

Es de acotar que esta variable RG ejerce influencia sobre la variable Planeación Institucional, esto es, que la universidad debe hacer esfuerzos por generar un ambiente y cultura que conlleven a realizar ejercicios de planeación que le permitan a los universitarios pensar, diagnosticar y actuar con determinación frente a las problemáticas y oportunidades que se generan en el entorno de la misma.

u. Universidad y Sector Empresarial –USE–

Ha existido un permanente distanciamiento de la universidad con el sector empresarial, debido al desconocimiento mutuo de sus potencialidades de desarrollo y complementariedad. El contar con acercamientos y espacios que generen confianzas entre el sector empresarial y la universidad permitirán desarrollar relaciones

de ganancia-ganancia. De este proceso los beneficiados son los estudiantes, los grupos de investigación y la sociedad en general.

Esta variable, que no es del control de la institución, es importante manejarla y generar estrategias de acción que le permitan a la alma máter generación de nuevos recursos, si se consolidan alianzas estratégicas y convenios con el sector real de la región. Esta problemática conlleva a no quedarse dando respuestas al sector empresarial del centro de la región, sino mirar al norte, donde hay desarrollos industriales importantes que permitan ganar espacios para desarrollar nuevos programas, nuevas investigaciones, oportunidades de internacionalización y así fortalecer el sector empresarial y social de las demás regiones que esperan acompañamiento tanto de la universidad como de la clase empresarial que, por condiciones de la naturaleza, vieron la oportunidad de asentarse en el norte del departamento.

El abordar esta estrategia de buena manera influye en un buen número de variables como son una mejor articulación de los componentes sistémicos institucionales –ACSI–, pues de no generar las sinergias necesarias, la respuesta de la universidad no va a ser la adecuada al querer del sector empresarial, que espera respuestas contundentes e integrales de la alma máter.

La variable USE obliga a revisar el *modelo administrativo* y el ejercicio de *liderazgos* para hacer de la universidad una institución más atractiva de lo que es hoy en día, pues la clase empresarial desea y quiere un trabajo más fuerte y mancomunado de las partes.

Vale la pena anotar que el trabajar esta variable le puede permitir a sus profesores y estudiantes tener espacios para sus prácticas académicas, investigativas y de interacción con el sector empresarial, lo que conlleva a que desde esos quehaceres se tengan mejores elementos que le permitan a dichos actores ser más propositivos en la construcción de políticas públicas locales, regionales y, por qué no, nacionales. Ejercicio que para que sea más efectivo obliga a la alma máter a mejorar su manera de comunicarse con el entorno, esto es, poner en común las diferentes acciones y estrategias que desarrolla y que muchas veces no se visibilizan porque como institución no ha podido desarrollar esta variable que hoy es vital en el desarrollo y permanencia de las organizaciones.

v. Cobertura –CO–

La educación superior debe entenderse como un derecho público, sin embargo la capacidad institucional para atender la creciente demanda es insuficiente, no obstante el esfuerzo que se ha hecho al respecto. Ampliar la cobertura es uno de los retos más importantes que afronta el sistema universitario estatal.

La cobertura es, sin lugar a dudas, uno de los desafíos más importantes que debe afrontar la universidad, por cuanto su ampliación remite directamente al tema financiero, en un escenario donde precisamente la sostenibilidad de la actual planta docente y administrativa se va tornando difusa, como se evidencia en el análisis de la variable financiamiento de la educación superior. En relación con lo financiero, dos aspectos críticos permiten dimensionar lo complejo de la

discusión: por una parte, la reducción sistemática y progresiva del presupuesto de financiamiento de la universidad, por la vía del congelamiento del mismo realizado desde mediados de los años 90s; en segundo lugar, la incapacidad institucional para generar una estrategia que le permita generar recursos propios de forma sostenible.

Con relación al desfinanciamiento, la universidad tiene un escaso control de este aspecto, por cuanto la decisión depende directamente del gobierno nacional. Institucionalmente se ha hecho un gran esfuerzo por aumentar cobertura estresando al máximo la capacidad instalada actual; sin embargo, es imposible seguir creciendo indefinidamente sin poner en riesgo la calidad académica de los programas ofrecidos actualmente, y menos pensar en ofrecer nuevos programas con el mismo presupuesto de operación. Si bien el Estado ha direccionado recursos para inversión en infraestructura, es claro que el tema de la cobertura tiene que ver no solo con aulas, sino fundamentalmente con profesores y toda la logística humana relacionada con la docencia. Así las cosas, la variable cobertura toca directamente las variables de modernización e innovación pedagógica y la de currículo, por cuanto probablemente la institución se vea abocada a buscar eficiencias en la actual capacidad instalada si pretende aumentar la cobertura en ausencia de incrementos reales en el presupuesto de operación.

El segundo aspecto, la generación de recursos propios para financiar el crecimiento de la cobertura presenta igualmente elementos críticos, por cuanto se evidencia una fuerte resistencia al interior de la universidad para diseñar e implementar estrategias que permitan generar

recursos propios que apalancen financieramente actividades misionales, especialmente por el temor de muchos universitarios a que se abra una puerta para la privatización y porque se parte del principio de que la educación como un derecho fundamental debe ser enteramente financiado por el Estado. No menos importante es el hecho de que la infraestructura física necesaria para garantizar mínimos niveles de calidad requiere grandes y sostenidas inversiones, las cuales no necesariamente son garantizadas por los recursos que para inversión se han venido otorgando por el gobierno nacional. La situación se ve agravada si se considera que la oferta institucional se encuentra fuertemente concentrada en Popayán y que las condiciones socio-económicas de otras subregiones del departamento demandan no solo grandes inversiones en infraestructura, sino importantes incrementos en los costos de operación debido a las precarias condiciones de conectividad vial y de telecomunicaciones, unido a condiciones económicas de la población, que hacen impensable pensar en financiar estos costos, al menos en parte, con recursos provenientes de las matrículas. En este aspecto hay una estrecha relación entre esta variable y la de regionalización que presenta desafíos similares.

Al margen del tema financiero, habría que mencionar que gran parte de la presión por aumentar cobertura proviene no solo del interés institucional por impactar la región, sino fundamentalmente por parte del gobierno nacional, quien en el marco de los procesos de acreditación institucional ha venido ejerciendo fuerte presión en el sistema universitario público, con el fin de aumentar los indicadores de cobertura en educación superior.



w. Gobernabilidad Institucional –GI–

El capital social, aunado a la ética e idoneidad del talento humano, ha garantizado una alta gobernabilidad institucional, a pesar de la gran insuficiencia de recursos financieros estatales, de la deficiente gestión de recursos propios y de la existencia de una estructura administrativa constreñida por la normativa nacional. En otros términos, los órganos de gobierno y los directivos de la universidad son considerados legítimos y sus decisiones acatadas por la comunidad universitaria, de manera que no obstante los problemas señalados, la institución transcurre en un ambiente de normalidad, democracia y respeto interno.

La gobernabilidad institucional es una variable de manejo interno, de mucha importancia en la vida universitaria y que genera en los diferentes estamentos universitarios miradas de una buena o deficiente administración. La GI, de no ser bien manejada e interpretada, va a mover o frenar el desarrollo de la institución. Es una variable que incide de buena forma en cómo se asignan los recursos, sobre todo los propios, que son los que le dejan algo

de margen a la dirección universitaria para cumplir propósitos y responsabilidades diferentes a los de la docencia que es donde más se concentra el esfuerzo presupuestal y económico de la alma máter.

La GI interviene directamente en los esfuerzos que apunten a generar cambios en la institución, donde por su naturaleza confluyen actores con diferentes miradas, unos más abiertos, otros más cerrados y otros en una zona de confort, lo que genera que las propuestas que se presenten conlleven apoyo o rechazo por esos estamentos y que, incorporado a un exceso de normas y reglamentos no atemperados a las nuevas realidades, genere un ambiente de trabajo no adecuado para lo que se espera de los diferentes universitarios.

Es una variable que influye en la creación y consolidación de nuevos liderazgos, de un modelo administrativo más atemperado a un contexto complejo, incierto, dinámico y cambiante como el que se enfrenta hoy la institución y que obliga a que los cuatro subsistemas que interactúan en la institución lo hagan de una manera más sinérgica de como lo han venido haciendo. Retos que deben reflejarse, además, en variables como formas de



interacción con el contexto, en una región que es diversa y compleja y que no siente a la alma máter porque no le ha llegado a dichas regiones. Oportunidad que demanda un mejor ejercicio de planeación institucional, que dé cuenta de las necesidades, problemas y oportunidades que en esta se viven a diario o en su cotidianidad.

Variable que debe apoyarse en el legado que dejaron los impulsores de la alma máter, esto es, que el fuego que hoy es reflejo del conocimiento y que es el patrimonio que tiene la institución, no se deje apagar para bien de las regiones y por ende de la sociedad.

x. Política Institucional de Bienestar –PIB–

La universidad cuenta con un excelente sistema de salud para profesores y administrativos, además cuenta con un buen sistema de bienestar estudiantil. No obstante, urge la construcción de un proyecto institucional que permita, tanto a profesores como al personal administrativo, desarrollar un proyecto de vida en la institución, en condiciones dignas y de calidad de vida, en particular lo referente a las condiciones salariales y de desarrollo profesional.

En estrecha relación con la variable Proyecto de vida universitario, la política institucional de bienestar implica una serie de retos importantes para la institución toda vez que involucra uno de los elementos más sensibles del bienestar del recurso humano, las formas de compensación del trabajo. Ciertamente, la estructura salarial tanto de profesores como de funcionarios administrativos, en su aspecto financiero es realmente precario, aún para la región. Sin embargo, es en lo referente a los mecanismos de compensación no económico donde se presentan los mayores problemas, toda vez que se carece de políticas y estrategias que permitan direccionar la gestión del talento humano institucional, situación que trae como consecuencia la presencia persistente de un clima laboral conflictivo, con funcionarios que acusan falta de compromiso institucional y desgano por las actividades propias del cargo, consecuencia de una gestión del talento humano fuertemente orientada al control.

Habría que precisar, sin embargo, que el aspecto salarial se encuentra fuera del control directo de la universidad, por cuanto está estrechamente ligado a las políticas estatales de financiamiento de la educación superior (variable financiamiento de la educación superior), y con la variable de generación de recursos propios que fue comentada previamente.

Otro aspecto destacable en esta variable es que la universidad cuenta con un Sistema de Cultura y Bienestar que

bien podría articularse con la División de Gestión del Talento Humano, con la Unidad de Salud y con la Vicerrectoría Académica, con el fin de estructurar una política y un modelo que al margen de los aspectos salariales, bien podría constituirse en un referente de bienestar para todo el sistema universitario.

y. Egresados –EG–

Los egresados constituyen un actor estratégico para retroalimentar las prácticas universitarias, para generar recursos tangibles e intangibles y fortalecer el cumplimiento de la misión institucional (docencia, investigación e interacción social). En la actualidad, la universidad tiene débiles vínculos con sus egresados y no los toma en cuenta para el diseño de las políticas institucionales de desarrollo.

En estrecha relación con la variable Interacción con el Contexto –IC–, con la variable Liderazgo –L– y con la variable Generación de Recursos Propios –RP, el tema de los egresados ha ocupado históricamente un lugar secundario en las prioridades de la gestión institucional. Las actividades de relacionamiento con los egresados se han limitado a las convocatorias para proveer las posiciones que los egresados tienen en algunos consejos y comités institucionales. Solamente a raíz de los procesos de acreditación de alta calidad de los diferentes programas académicos de la institución se ha venido generando



la obligatoriedad de obtener y sistematizar información relacionada con los egresados, aunque la gran mayoría de esta información solo ha sido utilizada para rendir los informes y cumplir los requisitos exigidos por los mencionados procesos de acreditación.

Mientras otras universidades han logrado consolidar un sistema de acompañamiento y seguimiento a sus egresados, desde el momento del ingreso a la institución, con el cual no solo cumplen con las exigencias de acreditación sino que, además, ofertan sus programas de posgrados y educación continua como estrategia para la generación de recursos propios, la institución carece de una política institucional para la gestión de sus relaciones con los egresados que le permita saber dónde están, qué están haciendo, como ha impactado el paso por la universidad en su proyecto de vida, etc.

Gran parte de esta situación tiene que ver con la idea de que la alma máter, por su trayectoria, por su prestigio, por su condición de institución pública, no requiere interactuar con los egresados para conocer sobre sus logros, pues el prestigio institucional les garantiza una fácil inserción en la sociedad. Por otra parte, en esta misma línea de pensamiento, el

carácter público de la institución, unido a su modelo de gestión conservador, la exime de la necesidad de consolidar una relación con los egresados que le permita obtener recursos adicionales bien sea por la venta de servicios de educación continua o de posgrado. Una explicación de este comportamiento remite al modelo de gestión que se desarrolla en la universidad (variable modelo administrativo), el cual se caracteriza por tener una fuerte desarticulación con el contexto, especialmente en lo referente a sus prácticas de planeación, tanto para los aspectos administrativos como académicos. Así mismo, porque gran parte del esfuerzo administrativo se dirige al cumplimiento de requisitos y exigencias de los organismos de control (contraloría, procuraduría, etc.), más que a la búsqueda de una estrategia que lo permita innovar y adaptarse al cambiante entorno que la rodea.

z. Ejercicio de la autonomía –EA–

La universidad no ha hecho uso adecuado de la autonomía consagrada por la Constitución Política de Colombia, bien sea por desconocimiento de sus reales posibilidades o por temor a transgredir directrices del gobierno central que limitan o condicionan la autonomía, limitando la capacidad institucional para sustraerse de los cambios y prácticas adoptadas desde el nivel central del Estado en lo referente a la concepción y finalidad de la educación y a las prácticas de gestión institucionales. Es necesario que el Estado garantice la autonomía con una adecuada política de financiación, que permita hacerla efectiva.

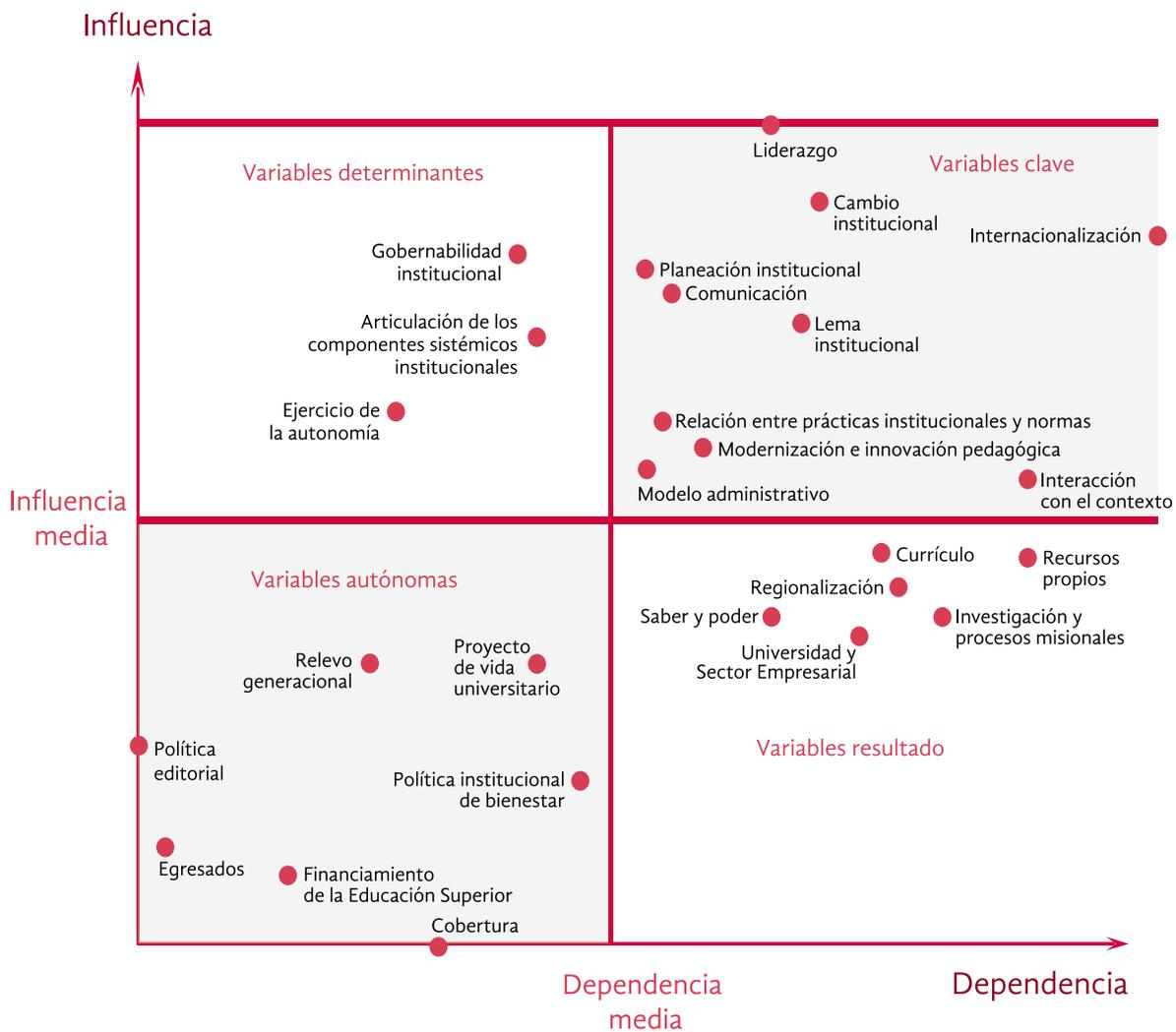
A pesar de que la autonomía se encuentra garantizada en la Constitución, especialmente en lo referente a la organización administrativa y

presupuestal, la universidad despliega un modelo de gestión y un corpus normativo que en general resulta más restrictivo e inflexible que las normas que regulan y controlan la gestión de las demás instituciones del estado. Esta situación no obedece completamente a imposiciones hechas desde el gobierno central, tiene que ver con la cultura corporativa y el estilo de gestión de los equipos directivos que han venido administrando en las tres últimas décadas. En este sentido, gran parte de las restricciones a la autonomía en la universidad han sido autoimpuestas por una cultura de gestión decididamente conservadora.

La ingerencia de intereses políticos de tipo partidista, los cuales tienen que ver directamente con la composición del Consejo Superior y con la forma de elección del Rector, y que se manifiestan en la repartición de cuotas burocráticas para determinados cargos, es otro factor que debilita y restringe el ejercicio de la autonomía institucional. En este sentido, la influencia negativa de los intereses políticos dentro de la institución está directamente relacionado con la incorporación a la estructura directiva de personas que desconocen las dinámicas propias de la vida universitaria, y quienes por provenir en general de otras agencias del estado, aplican o pretenden aplicar modelos y prácticas de gestión que no consultan la realidad institucional y, por supuesto, afectan el ejercicio de la autonomía.

Otro aspecto no menos importante para el ejercicio de la autonomía es la escasa o nula experiencia gerencial de la mayoría de directivos universitarios, tanto los que provienen del mundo de la academia como los que llegan del entorno político público o privado. Ciertamente, la universidad carece de una

Figura 1. Resultado de aplicación de análisis estructural.



política de formación y entrenamiento de cuadros directivos que garantice un adecuado relevo y una gestión acorde con la naturaleza de la institución. Dada la singularidad de las universidades, ni la experiencia académica, ni la experiencia en otros cargos públicos o privados, son garantía para una adecuada gestión universitaria que no esté precedida de un entrenamiento previo.

Por otra parte, es innegable que el fenómeno del desfinanciamiento (variable Financiación de la Educación Superior) ha afectado de manera directa la capacidad de las instituciones de educación superior públicas para innovar y modernizar tanto su estructura organizacional como su modelo de gestión administrativa, en la medida que el estado ha impuesto límites y condiciones a la gestión de los recursos que destina para su fomento y promoción. Políticas como la transferencia de la inversión en educación superior a la demanda y no a la oferta, o la adición de recursos directamente a la inversión en infraestructura, sin considerar el aspecto de talento humano en la expansión de las instituciones, han venido agudizando las crisis administrativa y retardando las reformas que debieron hacerse a finales de los años noventa.

5.3 Escenarios

5.3.1 Escenario 1: se cumple el legado de los fundadores

Estamos en el año 2027, la Universidad del Cauca ha logrado consolidarse como una institución que desde la provincia es reconocida

regional, nacional e internacionalmente; a través de los liderazgos de los actores universitarios pudo interpretar las complejidades del entorno y ser propositiva y abierta frente a los retos que le imponía la sociedad en su permanente transformación.

El reconocimiento del compromiso institucional le permitió mantenerse fiel a su legado histórico; la articulación de las funciones sustantivas le facilitó el desarrollo de un currículo atemperado a las realidades y la diversidad de la región, donde el posconflicto fue una oportunidad importante para elevar el nivel de la discusión sobre educación en Colombia; con la participación activa del gobierno central, la región se convirtió en un laboratorio de educación superior para el país y para el mundo.

Un ejercicio responsable de la autonomía ha mantenido la gobernabilidad, permitiendo que los universitarios asuman con espíritu franco y abierto el cambio, que fue visto como una oportunidad para desde lo local posicionar a nivel nacional e internacional a la alma máter; y para que los egresados se convirtieran en un referente que ha permitido interpretar los cambios que se dan en el entorno.

Hoy se evidencia una organización moderna, ágil en sus procesos administrativos, pedagógicos y curriculares; la planeación se convirtió en parte de la cotidianidad y del quehacer universitario, donde el dialogo, el debate y la discusión francos y abiertos, han enriquecido la participación y permiten que se trabaje en un ambiente más amable, en el cual la confianza y el respeto permiten que los problemas que se presentan, sean vistos como una oportunidad para crecer,

proponer y construir una mejor universidad, desde la provincia para el mundo.

La alma máter entendió la importancia de que el profesorado se mantenga actualizado, por lo que estructuró planes institucionales de formación y desarrollo docente, los cuales han logrado consolidar un estamento profesoral que innova e interpreta la realidad, la mayoría bilingüe y con doctorado, además de competencias que potencian el aprendizaje del estudiante; esto facilitó una mejor interacción con los sectores sociales y productivos de la región, debido a que los procesos de investigación, articulados a la docencia, lograron resultados importantes para la universidad, el sector productivo y la sociedad.

El reconocimiento del papel protagónico de la universidad en la región, permitió la consolidación de alianzas con reconocidas universidades del mundo, que hoy propician el desarrollo y la movilidad de los actores universitarios.

5.3.2 Escenario 2: el legado olvidado

Es el año 2027, la Universidad del Cauca ha logrado conservar parte del reconocimiento regional que una vez tuvo, pero depende exclusivamente de los traslados que por ley le hace la nación, lo que limita significativamente su desempeño institucional.

Sus estamentos navegan en un mar de incertidumbres que no han podido interpretar y fruto de ello la gobernabilidad es baja. La fuerte desmotivación configuró una institución poco atractiva para los nuevos profesores y familias que ven la alma máter como una institución más.

Un modelo gerencial altamente regulado, con excesivas normas y exagerados procedimientos, generaron rigidez y escasa flexibilidad, lo que impidió lograr avances en la modernización administrativa, académica e investigativa, convirtiéndola en una institución lenta y de bajo reconocimiento en el plano local y regional por su incapacidad para responder a las realidades de la región.

La deficiente planeación y la carencia de unos verdaderos procesos de comunicación, aunado a una deficiente respuesta a los contextos locales, regionales e internacionales, no han permitido que se la visibilice como una universidad de 200 años de existencia.

Sin la existencia de políticas de desarrollo académico, los profesores por sus propios medios siguen haciendo esfuerzos por cualificarse, por innovar en lo pedagógico o en la interacción con el contexto y se observan algunos esfuerzos individuales y esporádicos por visibilizar una universidad desde la provincia. La incapacidad para asumir su legado ha impedido que los liderazgos sean reconocidos y aceptados, por lo que las discusiones institucionales siguen siendo las mismas de inicios de los años 2000, donde priman los intereses particulares sobre los generales.

Hoy la universidad es una institución más en el ámbito de la educación superior que no supo interpretar los contextos y cambios que se dieron después del conflicto, que no entendió la diversidad de la región como un espacio para construir una mejor sociedad, renunciado a su papel histórico como motor del desarrollo regional.

En el 2027 han llegado a la región universidades de diferentes partes del mundo, que les ofrecen a las

familias de la región doble y triple titulación; articuladas con las grandes empresas y centros de poder económico y apoyadas fuertemente en las denominadas TIC y redes de trabajo colaborativo, han logrado sustituir la oferta académica institucional tradicionalmente centrada en la docencia magistral.

5.3.3 Escenario 3: nada cambia, seguimos como hace dos décadas

Llegados al 2027, la Universidad del Cauca sigue como hace 20 años, no ha crecido en número de estudiantes, profesores, la infraestructura sigue siendo la misma y la nación no se ha interesado por apoyarla. Sigue haciendo esfuerzos por realizar ejercicios de Planeación Institucional que se quedan en los anaqueles como un referente de que se ha hecho la tarea, donde cada subsistema de la institución sigue defendiendo su territorio, lo cual se refleja en un ambiente laboral deficiente.

La región sigue esperando que la alma máter se merezca el nombre de Universidad del Cauca, la cual sigue en discusiones sin fondo y acción que no permiten un mejor posicionamiento de la misma.

El cambio, la internacionalización y la modernización en los diferentes ámbitos del quehacer de la universidad se han quedado como un canto a la bandera, no han logrado trascender más allá de los escritorios de los universitarios que escasamente se arriesgaron a proponer apuestas por una institución más cercana a lo local, lo regional e internacional.

Es una universidad donde no pasa nada que motive a los diferentes actores universitarios a ser más propositivos, que articule las funciones sustantivas

que enmarcan su quehacer y que cada vez pierde espacio frente a la llegada de otras universidades con estrategias presenciales y no presenciales, con profesores bien calificados y motivados que ven a la región como un laboratorio importante para cumplir la misión de una universidad que se digne a llamarse como tal.

5.3.4 Escenario 4: un futuro promisorio

Estamos en el 2027, la Universidad del Cauca tiene claras su visión y su misión dentro de un ambiente institucional amplio en el que se reconoce que además de ser fuente de saberes, por antonomasia, un escenario ideal para la confrontación de ideas, el debate, para la convivencia y naturalmente un baluarte para la sociedad, mediante la formación integral de quienes han de procurar su desarrollo. Esta conciencia le ha permitido acoger el concepto liberal humanista de universidad y el de intelectualidad crítica que debe caracterizarla.

Una comprensión amplia, desde las teorías de la complejidad, del caos y de las estructuras disipativas, le ha permitido entender su carácter complejo, su conflictividad y su aparente naturaleza caótica, así como su inevitable pluralidad, que regularmente en sus componentes clásicos, contiene y cultiva cuatro visiones de mundo y culturas: la de las ciencias básicas, la de las artes, la de las ciencias sociales y humanas y las de la formación tecnológica.

Hoy, la universidad se caracteriza por propiciar una permanente y profunda reflexión colectiva sobre su ser, sobre lo que significa ser una institución autónoma, como requisito para definir su futuro. Una

clara convicción sobre su autonomía le ha permitido lo mismo mantener constructivas relaciones con el entorno social, empresarial y político, en los planos local, nacional e internacional, que gestionar acertadamente su financiación a partir de recursos públicos así como la consecución de recursos propios, con lo cual ha logrado una financiación pública cercana al 85%, además del apoyo de los gobiernos locales y del sector empresarial.

Un profundo proceso de reflexión le permitió asumir la educación como un derecho fundamental, y para desarrollar esta convicción se alió con otras universidades públicas y con las bases sociales, logrando de esta forma enfrentar la visión hegemónica de universidad neoliberal y profesionalizante.

La universidad en la actualidad se caracteriza por ser una institución profundamente humana. El decidido compromiso de las administraciones de turno permitió fortalecer el sentido de pertenencia y hoy la gente trabaja con alegría y compromiso, los docentes y administrativos se capacitan periódicamente y se distribuyen los recursos de investigación en forma justa y equitativa en el marco de los intereses institucionales, por lo cual hay cada vez más y mejores publicaciones.

Como consecuencia de un serio ejercicio de despliegue de su lema institucional, la universidad asumió su rol de liderazgo en la región, involucrándose decididamente en su desarrollo por medio de la articulación de sus funciones esenciales de docencia, investigación y proyección social, a la gestión del Estado y al aparato socio-productivo, de tal manera que, gracias a esta vinculación y a toda la movilización

social que generó, se ha convertido en el eje de la vida cotidiana y el desarrollo regional.

Una vez encontrada la anhelada paz, la universidad se ha convertido en un puntal de la reconstrucción social y moral de la nación, participando activamente con todo su talento humano y contribuyendo activamente con el desarrollo de la política del Estado en la educación superior, además de colaborar en el desarrollo de otras políticas bajo la creencia de que la universidad cuenta con el mejor equipo de profesionales en todas las diferentes ramas del conocimiento y que, por tanto, debe ser invitada natural en la creación de una nueva nación, de acuerdo con el postulado de que Colombia es un Estado social de derecho. Hoy la universidad se ha constituido en un foro natural para discutir los grandes problemas del país, planteando soluciones; es común ver la participación de docentes y estudiantes en los grandes procesos sociales, en barrios y veredas del suroccidente colombiano y en las discusiones de los grandes temas del país.

La permanente reflexión curricular ha generado un currículo flexible, que utiliza la cátedra para presentar al estudiantado la problemática social, generando en él conciencia sobre su rol como profesional en la sociedad. De esta manera, cumple un papel fundamental para que la sociedad, en especial los padres de familia y los jóvenes, entiendan la importancia que tiene la existencia y subsistencia de las universidades públicas en todas las sociedades. Las bibliotecas universitarias contienen una producción equivalente al número de docentes y grupos de investigación que se han impuesto

como meta escribir o elaborar materiales de enseñanza y aprendizaje al menos cada dos años.

A través de una exitosa convergencia entre lo presencial y lo virtual, los campus universitarios se encuentran dispersos en distintos municipios del Cauca y de los departamentos aledaños de Nariño, Huila, Putumayo y Caquetá. Los programas de pregrado y posgrado satisfacen las demandas de formación en distintos campos del saber que inciden en el desarrollo regional. La articulación con las instituciones educativas ha permitido un mejoramiento de la calidad que se ve reflejado en grandes resultados académicos. El uso de las tecnologías de la información es frecuente y

necesario y el dominio de varias lenguas, incluyendo las nativas, común en la universidad.

Los procesos internos responden a una planeación institucional en donde la participación y el consenso son permanentes. Por todas estas características, pertenecer a la Universidad del Cauca es un orgullo y es un propósito para académicos, tanto de la región como de fuera de ella.

5.3.5 Escenario 5: las oportunidades perdidas

En 2027, después de dos décadas, largas y azarosas confrontaciones ideológicas han terminado por imponer un pensamiento modernizante que, con olvido sistemático de los preceptos centrales de la modernidad, se plasma no en concepciones universitarias de fondo sino en cambios de infraestructura, edificios y espacios. Nadie sabe para dónde va la institución, no hay autoridad ni planeación, hay desobediencia académica y administrativa, se publican folletos y revistas llenas de ideas rimbombantes que muchas veces no se entienden y nada se ejecuta, aparte de que nunca se socializan estas iniciativas.

Una autonomía tímidamente ejercida ocasionó que esta terminará desde la elección del rector, cuya designación depende de una decisión política que se logra con compromisos, de manera que



el rector termina vendido al grupo de personas que lo han elegido a cambio de algo. Ello se evidencia, además, en los precarios e ineficientes procesos administrativos que caracterizan la universidad, de modo que, en últimas, la institución está al servicio no de la sociedad, sino de la elite política.

Hoy, la universidad pública en general y la Universidad del Cauca en particular afrontan penurias presupuestales dado su carácter marginal creciente y la escasa credibilidad social que genera.

Los verdaderos intereses de la región no son prioridad para la universidad y, por ello, carece de oferta apropiada de tecnologías indispensables para el desarrollo regional. Los proyectos de investigación no se planifican ni se propician los espacios para la investigación de manera que la universidad no puede incidir positivamente sobre el desarrollo regional. No existe capacitación en las metodologías de presentación de proyectos para ser financiados por regalías u otros fondos, de manera que muchas oportunidades de consecución de recursos se pierden por incapacidad de acceder a ellos.

Los exámenes de admisión en la institución propiciaron una privatización silenciosa, porque solo una élite conformada por quienes han estudiado en secundarias privadas que gradúan buenos bachilleres lograban la mayoría de los cupos en la universidad; solo unos pocos bachilleres de los colegios públicos consiguen un cupo

en la institución y ello en carreras relativamente poco exigentes en cuanto a puntaje, pero nunca en medicina, ingeniería electrónica o derecho. Muchos estudiantes que no pueden ingresar a la universidad se van a estudiar en institutos tecnológicos y al Sena y terminan con éxito sus estudios, mientras otra parte, los hijos de la gente influyente, estudian, desde hace rato, en las universidades privadas de élite. Unicauca se asemeja a un barco que se hunde pese a tener todas sus luces encendidas. La música del salón principal no deja oír a tiempo las alarmas.

En materia de cobertura, los avances fueron poco significativos porque la universidad se ha caracterizado por ser críptica, cerrada y destinada a unos pocos privilegiados; pase lo que pase, es observada con indiferencia por la mayoría de la población, que no siente que le represente algún beneficio.

La universidad fue incapaz de asumir una responsable y adecuada preparación para el relevo generacional; rara vez se discutió sobre estrategias de capacitación del profesorado, sobre la conveniencia de vincular docentes con formación doctoral o facilitar su formación a este nivel, después de su vinculación con la institución, cuáles deberían ser las prioridades, cuáles los mecanismos de contraprestación, entre otros asuntos importantes relacionados con el mantenimiento de la calidad del cuerpo profesoral.

5.3.6 Escenario 6: transformarse para renacer

Después de un proceso de discusión amplio y marcado por el conflicto y la desconfianza mutua entre la administración y los diferentes actores institucionales, los universitarios por fin comprendieron la importancia de asumir el ejercicio de la autonomía como eje de las grandes decisiones estratégicas que marcarían el devenir de la universidad. Al principio, los retos y cambios necesarios para asumir las consecuencias de una gestión



basada en la autonomía generaron temor por la sostenibilidad financiera y el proyecto de universidad, al final la gobernabilidad institucional se vio fortalecida porque todos entendieron la necesidad de apoyar a la administración de turno en las grandes apuestas de la institución en los temas curriculares, de investigación e interacción social.

La articulación de las estrategias diseñadas para dinamizar sistémicamente las actividades sustantivas le dieron cohesión e identidad al proyecto de universidad y permitieron legitimar los procesos de planeación, estableciendo un norte claro para las distintas propuestas y proyectos que empezaron a surgir de las dinámicas académicas y de investigación que se desarrollaron desde las facultades. A pesar de los constantes intentos del estado para enmarcar y controlar las decisiones institucionales y de un sector de los universitarios, temeroso de romper con los restrictivos controles administrativos basados en la desconfianza y la supuesta falta de competencia de los académicos para administrar recursos públicos, el modelo administrativo fue reformado, trayendo como resultado la desconcentración de gran parte

de las decisiones administrativas y de la ejecución del presupuesto asignado a cada instancia, lo que repercutió en una mayor flexibilidad en la gestión y mayor capacidad institucional para responder con prontitud y contundencia a los diferentes actores sociales que demandaban su concurso y participación activa.

Una actitud más abierta para escuchar y considerar las opiniones contrarias en función de la conveniencia institucional permitió mejorar los procesos de comunicación y la capacidad para obtener acuerdos sobre los grandes temas de la universidad, mejorando de esta manera no solo el establecimiento de una planeación sólida y de largo plazo, sino la operatividad misma de los proyectos y actividades derivadas de los ejercicios de planeación. Con acuerdos claros y el compromiso de todos para ejecutarlos con decisión y celeridad, rápidamente se lograron importantes ajustes en las prácticas pedagógicas, lo que mejoró sustancialmente su capacidad para ampliar no solo la oferta académica, sino la cobertura de la misma. Esta dinámica trascendió a los procesos de investigación que se orientaron a fortalecer

la capacidad de la institución para entender e impactar su área de influencia, convirtiéndola en el referente nacional e internacional para los temas relacionados con la región.

De esta manera, la universidad recuperó el histórico liderazgo institucional que la caracterizó en el pasado y la capacidad para impactar positivamente los distintos procesos de desarrollo que se adelantaron en la región. Doscientos años después de su fundación, la universidad goza de solidez financiera e institucional, fruto no solo del reconocimiento que el Estado ha hecho del papel que ha desempeñado en la consolidación de la región, sino por la gran capacidad que ha generado para adaptarse a la dinámica política y económica del país y el mundo. Hoy, la universidad sigue traspasando su luz a la posteridad.

5.3.7 Escenario 7: bicentenario, el nuevo comienzo

La universidad, después de múltiples debates internos, reconoció su gran importancia regional y optó por involucrarse en su desarrollo articulando sus funciones esenciales de docencia, investigación y proyección social a la gestión del Estado y las empresas de la región.

Los campus universitarios se encuentran dispersos en distintos municipios del Cauca y los departamentos de Nariño, Huila, Putumayo y Caquetá. Los programas de pregrado y posgrado satisfacen las demandas de formación en distintos campos del saber que inciden en el desarrollo regional. La articulación con las instituciones educativas ha permitido un mejoramiento de la

calidad que se ve reflejado en grandes resultados académicos. El uso de las tecnologías de la información es frecuente y necesario y el dominio de varias lenguas, incluyendo las nativas, es común en la universidad. Por otro lado, los procesos internos responden a una planeación institucional en donde la participación y el consenso son permanentes.

La universidad ha logrado una financiación pública cerca al 85% y cuenta con el apoyo de los gobiernos locales y el sector empresarial. El currículo es flexible acorde con las demandas sociales locales y regionales pero adaptable al plano internacional. Las bibliotecas universitarias continúan una producción equivalente al número de docentes y grupos de investigación que se han impuesto como meta escribir o elaborar objetos de aprendizaje al menos cada dos años. Pertenecer a la universidad, dadas sus condiciones laborales y salariales, se ha convertido en un propósito regional.

Hoy la universidad, gracias a la vinculación con la región y a toda la movilización que genera, se ha convertido en el eje de la vida cotidiana y el desarrollo regional.

5.3.8 Escenario 8: liderando el desarrollo regional

Llegados a 2027, la Universidad del Cauca es la institución líder de la región, no solo en aspectos académicos; también en el desarrollo científico, tecnológico, humano y social, gracias a las alianzas estratégicas realizadas con el sector empresarial y gubernamental. La universidad pasó de ser una oportunidad para los habitantes de Popayán a desplegar el papel

VAJAL



Universidad
del Cauca



de liderazgo necesario en las diferentes regiones del departamento del Cauca.

Un decidido ejercicio de liderazgo académico permitió el reconocimiento por fuera de las fronteras del país, lo que atrajo estudiantes y docentes provenientes de países latinoamericanos y europeos que efectuaron investigaciones y se vincularon a grupos de investigación, para gestionar las oportunidades surgidas de la riqueza natural y cultural de un departamento pluriétnico, multicultural y con amplia biodiversidad como el Cauca. Hoy es común ver a estudiantes de las regiones caucanas intercambiando conocimientos y saberes con investigadores de multinacionales o universidades europeas, para dar respuesta y solución a los principales problemas de la humanidad en salud, tecnología e innovación.

Una revisión profunda y sistemática de la propuesta curricular institucional permitió generar unos planes de estudio atemperados a los estándares internacionales para permitir el intercambio y movilidad necesarios. Las facultades potenciaron los espacios virtuales y modelos pedagógicos para hacer de la enseñanza un ejercicio atractivo, flexible y crítico a los jóvenes. La virtualidad se convirtió en una importante herramienta para hacer más eficientes los procesos y las responsabilidades laborales y académicas, permitiendo tiempos para el disfrute de escenarios deportivos, espacios lúdicos, sociales y de encuentro que históricamente eran ajenos a la comunidad universitaria.

La universidad, consciente de su papel como organización líder de la región, con reconocimiento internacional y preocupado por

la investigación desde lo local, requirió repensarse y dinamizar los sistemas estratégicos, partiendo de un ejercicio de planeación permanente, con estrategias para remplazar y cualificar el recurso humano, factor indispensable para el cumplimiento de su misión y principal activo de la organización. Un aspecto vital consistió en dar el reconocimiento necesario a los funcionarios, colaboradores y docentes, generando un ambiente laboral de confianza, propicio para debatir constructivamente con las directivas el sentir de los universitarios, lo que permitió emprender un camino seguro hacia el cambio, todo a partir de la buena y permanente comunicación del total de actores universitarios.

5.3.9 Escenario 9: rezago generalizado

La Universidad del Cauca llega al 2027 como una de las instituciones de la región con mayores expectativas por parte de los jóvenes y familias, sin embargo, hoy la comunidad Caucana continúa esperando la posibilidad de formarse como profesional en una universidad pública, pese a la incapacidad de la universidad para convertirse en una opción real para estas demandas.

Las expectativas que los gobiernos locales habían depositado en la universidad para que se convirtiera en un faro que les iluminara en la tarea de responder a las necesidades y problemas de sus comunidades, se vieron frustradas porque la universidad no logró superar la fuerte desarticulación interna de sus actividades misionales, lo cual no le permitió hacer una lectura adecuada de las necesidades y demandas del entorno que la rodeaba.

Veinte años delante de nuestro presente se continúa luchando por cambiar los esquemas administrativos engorrosos y burocráticos, los funcionarios y docentes se perpetúan con sus tradiciones y mantienen prácticas administrativas anacrónicas, que impiden ofrecer servicios eficientes y de calidad. La creación de normas, diagnósticos y debates frente a todos los proyectos e iniciativas para mejorar es una constante en los cuadros y corporaciones administrativas que desgasta el quehacer universitario. La universidad carece de mecanismos para tramitar de manera ágil y efectiva proyectos y alianzas con otras entidades del entorno regional, nacional e internacional.

Gradualmente, los programas académicos perdieron el liderazgo y el prestigio del que gozaban, principalmente porque una escasa planeación institucional en lo académico impidió que se adelantaran las necesarias modernizaciones de la infraestructura física y curricular; la escasa investigación y proyección social fue dejando obsoletas las propuestas curriculares de las facultades y al final solamente algunos grupos de investigación en el campo de las ciencias sociales logran mantener el componente de investigación.

El ritmo lento, propio de la universidad, se tornó crítico; la falta de procesos de capacitación arraigan prácticas obsoletas y los escasos espacios de interacción y comunicación generan desgastante entre directivos y funcionarios que traen como resultado el desánimo y descontento de los universitarios. La falta de reconocimiento y visibilización, desde y para los universitarios, es la principal razón del atraso en la institución. El clima laboral es pesado, lo que ocasiona desgano y falta de compromiso en todos los estamentos. Hoy, la universidad entra en el tercer centenario con un futuro incierto, lamentándose de las oportunidades que dejó pasar.

5.3.10 Escenario 10: la 'pobre viejecita'

Nunca antes la universidad había tenido la oportunidad de repensarse, de ejercer su autonomía, de fijar su rumbo y de cumplir su misión. Hacia el año 2027, la universidad entrará en una época de oro, de un renacimiento de la educación superior, siendo reconocida regionalmente como adalid en la educación universitaria.

Una modernización hecha realidad mostrará una universidad plana, sin jerarquías, trabajando en equipo (estudiantes, docentes, investigadores, promotores sociales y culturales, administrativos), creando sinergia en sus



actividades, minimizando los procesos administrativos, reduciendo los trámites burocráticos, todos orientados hacia un mismo fin: calidad de vida, desarrollo y bienestar de la región y del país.

El proyecto de vida de cada universitario se encuentra alineado con el proyecto institucional con un alto sentido de pertenencia, manifiesto en la querencia de la universidad como lugar donde se realizan los sueños de todos, a la cual se accede por meritocracia.

El cambio generacional del profesorado se realiza sin complejidad, como en una carrera de relevos; los docentes en

edad de retiro pasan el testigo o testimonio (llámese productividad académica, experiencia pedagógica o vivencia universitaria) para que el nuevo docente pueda continuar la carrera y cosechar lo que se ha sembrado.

Las afujías financieras habrán desaparecido tras un compromiso formal del gobierno de invertir en la universidad para el desarrollo de su misión y el alcance de sus objetivos. Además, la universidad ha logrado crear conciencia en sus egresados para que dentro de su responsabilidad social retornen monetariamente a su alma máter parte de esa formación recibida en sus aulas ya sea en dinero, especie o contribución académica.

Tras un consenso entre todos los estamentos universitarios, se hizo un análisis de la oferta académica (pregrado y posgrado) y mediante técnicas prospectivas (ábaco de Regnier) se seleccionaron los programas que se seguirán ofertando, se eliminaron otros y se agregaron nuevas carreras, todo bajo criterios de pertenencia, calidad, equidad y sostenibilidad y la posibilidad de ser competentes en lo que se es fuerte, creando nichos o unidades estratégicas con un gran potencial de influencia en la región y en el país.

La universidad ha establecido una alianza con el Estado y el sector empresarial (productivo, industrial, comercial, informático y de servicios) que ha permitido al Cauca, volver a ser un departamento grande y líder, donde se convive en paz, se respeta el medio ambiente, se conserva la biodiversidad, se practica la cultura del reciclaje, se integran las diferentes etnias, y en un trabajo mancomunado se establecen nuevos criterios de *desarrollo*, no basados en el consumismo y el capitalismo salvaje, sino en la creación de espacios sanos, cuidado de la naturaleza, de su potencial reserva y posterior servicio a las generaciones futuras. El traspaso de la antorcha no es solo del saber acumulado sino de los espacios físicos y naturales que también





tendrán la posibilidad de disfrutar las nuevas descendencias.

Se habrá convertido la universidad en un espacio donde todos tienen acceso al saber y a la cultura, a través de la educación formal y de la educación continua, brindando a cada persona la posibilidad no solo de estar durante un período (carrera profesional) sino regresar a las aulas para su actualización y especialización en cualquier momento de su vida. Se da la formación multi-profesional, permitiendo a cada estudiante educarse en varias carreras a la vez. A través de la educación virtual, se 'reutiliza' a sus profesionales y a la comunidad en los nuevos avances de la ciencia y de la tecnología.

En ejercicio de su autonomía, la universidad se autorregula y crea sus propios procesos de control, mediante indicadores de gestión que la hacen eficiente, eficaz y efectiva, así responde a la sociedad por sus actos en forma transparente, oportuna y veraz. La calidad no será solo un compromiso permanente sino una forma de vivir universitariamente.

5.4 Objetivos Estratégicos

5.4.1 Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia

Las comunidades y sociedades humanas están signadas por la presencia inevitable del conflicto como parte esencial de su ser y del proceso de desarrollo en el espacio-tiempo histórico de cada una de ellas. Por lo cual, la paz no puede entenderse como la ausencia de conflictos sino como una situación social en la cual la resolución de los mismos se da por vías dialógicas en las que se reconocen las diferencias en tanto miradas distintas y legítimas de la dinámica social, pero sobre la premisa fundamental del respeto absoluto a la vida y dignidad de los contradictores.

Por su parte, la universidad, como institución social, justifica su existencia por atenerse en su actuar a la lógica del mejor argumento, de suerte que esta es su condición de vida por excelencia,

en tanto faro que ilumina el camino, es decir, es un escenario de diálogo, de presentación de diferencias, de construcción de acuerdos y de resolución de conflictos, donde la fuerza de las ideas es la única considerada legítima y ante la cual ninguna otra fuerza es aceptable.

La sociedad colombiana en general y la caucana en particular están atravesadas por múltiples formas de violencia en tanto maneras consuetudinarias de afrontar los conflictos, no de solucionarlos, donde el respeto por el otro, por su vida y por su dignidad con frecuencia brilla por su ausencia. Se da pie a un escenario dantesco donde la intolerancia, la coacción y las formas ilegítimas del poder son los expedientes recurrentes para zanjar diferencias, pero creando cada vez mayores conflictos porque ante el uso de la fuerza la reacción es más fuerza, en una espiral que cobra vidas por miles, al punto que Colombia es considerado uno de los países más violentos del mundo y también una de las sociedades más profundamente desiguales del planeta.

Frente a este panorama desolador, la Unicauca tiene el reto formidable de ser un punto excepcional de referencia de la forma como deben dirimirse los conflictos. Con ese loable propósito debe contar con todos y cada uno de sus integrantes y hacer de su cotidianidad un ejemplo para toda la comunidad regional y nacional, puesto que la convivencia basada en principios éticos y de respeto, más que pregonarse, debe practicarse porque en este campo el ejemplo es tal vez la manera más adecuada de actuar y de incidir sobre la conducta de los demás.

La institución tiene dentro de su misión y dentro de sus principios la convivencia pacífica y respetuosa, y además cuenta con credibilidad social. En este sentido, aunque todavía existen rezagos

de prácticas jerárquicas de carácter autoritario en algunos casos, escasísimos por fortuna y claramente inaceptables en una institución de educación superior; esta es, sin duda, una fortaleza institucional que la universidad debe utilizar con mayor amplitud para promover dentro y fuera una cultura de paz y de convivencia ética y pacífica.

La preconizada formación integral, que también figura en la misión y en los principios institucionales, es un imperativo para toda institución de educación superior por cuanto si hay algo realmente peligroso para la sociedad es un erudito, un experto en alguna temática específica del conocimiento humano, pero sin principios éticos, dando forma y según la expresión de José Ortega y Gasset, a un ‘bárbaro ilustrado’, incapaz de entender nada fuera de su restringido campo de experticia y para quien lo único importante es la ciencia en sí, sin contexto. Dolorosos ejemplos de ello se han registrado en la sociedad colombiana, como cuando un connotado economista terminó condenado por los tribunales del país y en vez de afrontar su responsabilidad decidió huir a otra nación y solicitar asilo por pretendidas razones de persecución política.

la universidad parte con fortalezas iniciales para el logro de este propósito como son las de contar con carreras de formación profesional en Derecho, Ciencia Política y Filosofía, todas las cuales pueden ayudar bastante para la comprensión de las formas dialógicas de resolución de conflictos y para hacer de la formación integral no una frase retórica sino un medio y una oportunidad para construir, de modo paulatino pero incesante, una sociedad justa en la cual el respeto y la consideración por los demás sean conductas habituales en la resolución de todo tipo de conflictos.

Pero también aquí hay un reto de marca mayor, por cuanto varios especialistas han advertido que parte de la violencia que domina el país es resultado de la rampante impunidad que resulta de un sistema judicial inoperante y en muchas ocasiones, por desgracia, francamente corrupto. La idea imperante es que la injusticia genera la ley del talión, de la retaliación por propia mano sin la intermediación esclarecedora del sistema judicial y ello, por ende, pone de inmediato en tela de juicio tanto la propia formación de los abogados en Colombia como la importancia misma que el Estado le otorga al poder judicial de la nación, cuya debilidad limita las posibilidades de contar con una sociedad mejor en este sentido.

Para el logro de este objetivo estratégico, es necesario introducir en todos los planes de estudio de la Unicauca cátedras relativas a esta temática esencial de la paz, la ética y la convivencia pacífica sobre el supuesto nodal que la formación de ciudadanía cabal no es una meta de ciertos programas, sino que debe ser una política universitaria transversal donde el gran objetivo no se limite a instruir al más alto nivel en saberes específicos sino en formar, a la par, excelentes profesionales y excelentes personas al servicio no solo de ciertas disciplinas sino de la sociedad entera. En este escenario, se pretende que el respeto a los demás, a la vida ajena, a la dignidad y al buen nombre de toda persona sean prácticas arraigadas en todo el complejo entramado de relaciones sociales, y donde el cumplimiento de estos preceptos sea el resultado de una profunda convicción de vida y no por temor al castigo que la desobediencia al respecto puede acarrear.

El departamento del Cauca es un contexto bastante problemático en el que la acción institucional de

la Unicauca puede ejercer un profundo impacto para mejorar las formas habituales de resolución de conflictos y en particular en el escenario, probable hoy por hoy, de terminación dialógica del conflicto con el grupo insurgente de las FARC, toda vez que esta excepcional circunstancia histórica abriría un amplísimo espectro de retos para consolidar el armisticio y establecer nuevas y mejores relaciones sociales donde las razones para el alzamiento en armas queden del todo sin fundamento en un Estado de derecho, participativo, justo y democrático.

Las tareas tienen que ser asumidas en campos estratégicos de la acción social del tenor de la reforma agraria, del empleo para los insurgentes desmovilizados, de la generación de proyectos que faciliten la reinserción a la vida civil, de políticas de crédito y de financiación de vivienda para esta población, de justicia y de reparación cumplida con las víctimas, de justicia y de perdón y olvido, de equidad de género, de respeto a las minorías étnicas, de respeto a las comunidades LGBTI, de respeto a las distintas iglesias, de superación de la violencia endémica en el fútbol colombiano, de resolución consensuada de conflictos cotidianos, entre otros grandes temas de los que la sociedad colombiana, y dentro de ella la universidad, deberán ocuparse de manera prioritaria y, si se quiere, inmediata.

5.4.2 Consolidarse como referente nacional e internacional en conocimiento regional

El mundo cada día es más global e interconectado y ello más que negar la realidad de lo local la reafirma, de manera que toda actividad tiene hoy la doble connotación de global-local. A tal



característica no escapa, por supuesto, el conocimiento, tal vez la más universal de todas las manifestaciones humanas, pero, al mismo tiempo, la más local de todas, como quiera que tiene la doble connotación de patrimonio de la humanidad pero también de parte sustantiva de las culturas locales en las más diversas facetas del quehacer humano.

De igual manera, el conocimiento es una totalidad pero su sentido cabal solo surge como singularidad, si se tiene en cuenta que el ideal de sabiduría carece hoy de cualquier sustento real, si es que alguna vez lo ha tenido, y que también es menester considerar que si bien es cierto que el conocimiento institucional en cuanto totalidad puede llegar a ser muy amplio, en todo caso mayor que el que un individuo pueda llegar a alcanzar en toda su vida, solo puede existir y consolidarse como resultado de innumerables esfuerzos individuales encaminados a su generación, difusión y potenciación.

Las universidades, por antonomasia, están comprometidas con el conocimiento en sus más diversas manifestaciones, y ello, en gran medida, explica su particular estructura en forma de facultades especializadas en ciertos campos específicos del mismo, pero a pesar de lo esta estructura pudiera insinuar, también deben establecer incontables contactos de orden interdisciplinario para enriquecerlo a través de procesos investigativos de carácter reticular, es decir, integrados a redes cada vez más amplias de investigadores del mundo entero.

No obstante lo anterior, las universidades también deben ser actores protagónicos del desarrollo social en distintas escalas territoriales, que van desde lo mundial hasta lo local, pasando por lo nacional y lo regional. La medicina, por ejemplo, es un saber que tiene connotaciones universales pero que adquiere pleno sentido al nivel más particular posible, esto es, al de cada individuo que requiere de la ayuda y del apoyo de un médico

en circunstancias espacio-temporales muy definidas, argumento que puede hacerse extensivo a muchos otros campos del conocimiento, desde luego con las debidas acotaciones y precisiones del caso.

Es en este escenario en el que la alma máter debe reafirmar su compromiso tanto con la generación de conocimientos como con su contribución al desarrollo regional del Cauca, de tal manera que pueda decirse que así como la universidad y el departamento comparten un mismo nombre, del mismo modo deben construir un futuro compartido, sin solución de continuidad.

En estos términos, la universidad debe integrarse a redes mundiales del conocimiento pero en condición de experta en temas de orden regional, inmejorable objeto-sujeto de estudio dada su extraordinaria diversidad ambiental y cultural con pocos parangones dentro del concierto nacional colombiano. El departamento del Cauca cuenta en su territorio con casi todas las regiones naturales del país, es la cuna de los principales ríos nacionales e incluso la isla de Malpelo está en su jurisdicción y su mosaico cultural es tan variado como su geografía, de manera que todos los conflictos de la nación tienen su manifestación caucana específica, en una situación que solo se presenta en esta región.

En consecuencia el reto es, comprometerse a fondo con el conocimiento del departamento del Cauca y, de este modo, vincularse al proceso de desarrollo del mismo en condición de actor protagónico

de primer orden, como quiera que ninguna otra institución del departamento tiene el potencial investigativo y de acción institucional a través del conocimiento como la Universidad del Cauca, de modo que parte con una ventaja en realidad excepcional para el logro de este propósito.

Para alcanzar este objetivo estratégico, la Unicauca debe afianzar su unidad básica de acción institucional para el cumplimiento de sus funciones misionales, es decir, el departamento como unidad académica en la que se cultivan las distintas disciplinas del conocimiento humano. Pero esta acción debe ser integral, esto es, debe abarcar la docencia, la investigación y la proyección social, de manera tal que los planes de estudio, los perfiles académicos de los docentes, la orientación fundamental de las investigaciones y la interacción con la comunidad estén todas en consonancia con el propósito de convertir a la institución en un puntal del desarrollo regional del Cauca mediante el cual pueda insertarse a redes mundiales de investigación y de generación de conocimiento sobre aspectos relevantes para potenciar el desarrollo social del departamento.

En este sentido, es posible pensar que la creación de carreras como Agronomía y Medicina Veterinaria puede llegar a ser recomendable; del mismo modo, la universidad debe hacer parte de redes nacionales y mundiales de investigación en sistemas tropicales, en resolución de conflictos y en sociedades pluriculturales y multiétnicas, es decir en aspectos muy importantes en el devenir de esta región. Pero también en otros campos del conocimiento como la historia, la alma máter debería hacer un gran esfuerzo para posicionarse a nivel nacional e internacional, puesto que con la rica historia de sí misma y del Cauca Grande, con el archivo histórico de características extraordinarias con que cuenta, debería ofrecer un programa de doctorado, bien de manera autónoma o en convenio con otras instituciones, ya que ello permitiría no solo releer y reinterpretar el pasado

sino, lo más importante, en realidad, ayudar a construir cada vez un mejor futuro para las gentes de esta parte del país.

Para esto último, la institución debería fortalecer su capacidad de realizar análisis prospectivos del Cauca de manera que esté en capacidad de incidir de forma más fuerte sobre el futuro del mismo y con este fin debe mejorar y afianzar su sistema de planeación. Por ejemplo, el más reciente estudio prospectivo del Cauca lo realizó la universidad Externado de Colombia sobre la base conceptual de desarrollo de la teoría de los lugares centrales, esto es, la creación paulatina de funciones urbanas en los distintos asentamientos humanos del departamento, cuando en una región del talante rural del Cauca se habría podido pensar, con base en la nueva ruralidad, en la combinación de funciones rurales y urbanas para todos los asentamientos, y en donde la condición agraria de estructura de propiedad y de tenencia de la tierra es más importante en este momento para el desarrollo del departamento que cualquier otro factor. ¿Por qué este estudio lo llevó a cabo una institución por fuera del departamento del Cauca? Porque no hubo la suficiente confianza en institución caucana alguna para hacerlo y para hacerlo bien. Este ejemplo debiera servir para entender que el protagonismo se gana con capacidad para generar credibilidad basada en sólidos conocimientos de la región, del país y del mundo.

Un ejemplo que en sentido contrario sirve para creer en las propias capacidades institucionales es el informe de ‘Diagnóstico Mercado de Trabajo Popayán’ realizado por el ORMET Cauca 2013 y liderado por la Universidad del Cauca, considerado como el más sobresaliente a nivel nacional dentro de la Red ORMET. Este hecho

debería ser motivo de reflexión sobre el rumbo de las acciones institucionales de Unicauca en pro del Departamento del Cauca y del país en los años por venir, simbólicamente datados en 2027 a raíz de la efeméride institucional al arribar a sus primeros 200 años de vida.

5.4.3 Alinear el proyecto de vida personal con el institucional

El proyecto de vida de cada universitario está alineado con el proyecto institucional, con un alto sentido de pertenencia, manifiesto en la querencia de la universidad como lugar donde se realizan los sueños de todos y a la cual se accede por meritocracia.

Al hacer la planeación parte de la cotidianidad y del quehacer universitario, a través del diálogo, el debate y la discusión: francos y abiertos, se ha enriquecido la participación que permiten que se trabaje en un ambiente más amable, en el cual la confianza y el respeto consienten que los problemas que se presentan sean vistos como una oportunidad para crecer, proponer y construir una mejor universidad, desde la provincia para el mundo.

La universidad se caracteriza por propiciar una permanente y profunda reflexión colectiva sobre su ser, sobre lo que significa ser una institución autónoma, como requisito para definir su futuro. Una clara convicción sobre su autonomía le permite mantener constructivas relaciones con el entorno social, empresarial y político, en los planos local, nacional e internacional y gestionar acertadamente su financiación a partir de recursos públicos, así como la consecución de recursos propios, con lo cual se logra una alta

financiación pública además del apoyo de los gobiernos locales y del sector empresarial.

La universidad se define por ser una institución profundamente humana. El decidido compromiso de las diferentes administraciones permitirá fortalecer el sentido de pertenencia y a la gente trabajar con alegría y compromiso; los docentes y administrativos se capacitan periódicamente y se distribuyen los recursos de investigación en forma justa y equitativa en el marco de los intereses institucionales, por lo cual hay cada vez más una mayor y mejor productividad académica.

La Alama máter se constituye en un foro natural para discutir los grandes problemas del país, planteando soluciones; es común ver la participación de docentes y estudiantes en los grandes procesos sociales, en barrios y veredas del suroccidente colombiano, y en las discusiones de los grandes temas del país.

Se concibe una actitud más abierta para escuchar y considerar las opiniones contrarias en función de la conveniencia institucional, permitiendo mejorar los procesos de comunicación y la capacidad para obtener acuerdos sobre los grandes temas universitarios, mejorando de esta manera no solo el establecimiento de una planeación sólida y de largo plazo, sino la operatividad misma de los proyectos y actividades derivadas de los ejercicios de planeación. Pertenecer a la universidad, dadas sus condiciones laborales, salariales y el establecimiento de un agradable clima laboral, la convierte en un proyecto de vida apetecible para los profesionales y la gente de la región.

Un aspecto vital se da en procurar el reconocimiento necesario a los funcionarios, colaboradores y

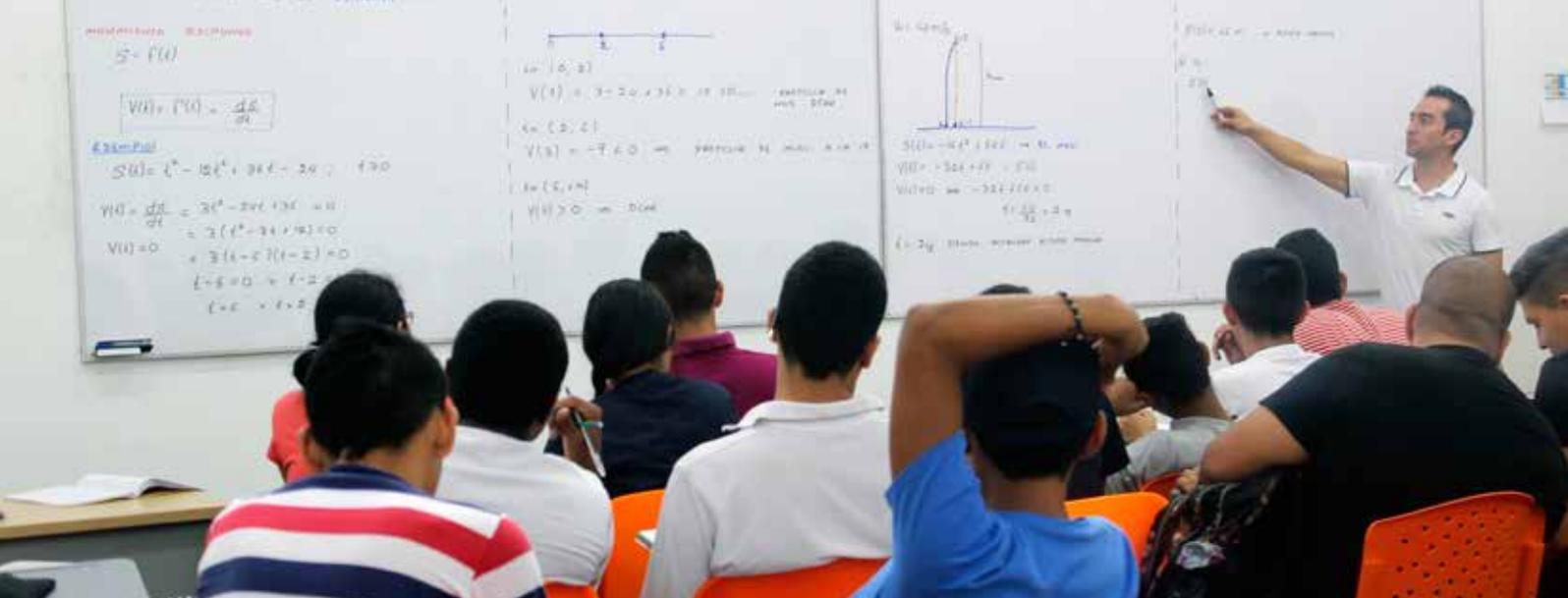
docentes, generando un ambiente laboral de confianza, propicio para debatir constructivamente con las directivas el sentir de los universitarios, lo que permite emprender un camino seguro hacia el cambio, todo a partir de la buena y permanente comunicación del total de los actores universitarios.

5.4.4 Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias

La universidad considera y analiza la importancia del conocimiento y de las tecnologías de la información, ya que estos juegan papel importante en los procesos de desarrollo económico y social. Se hace necesario tener en cuenta las grandes transformaciones que se están dando en los ámbitos de las comunicaciones, la biotecnología, informática, microelectrónica, los nuevos materiales, fuentes de energía alternativas, ingeniería genética, robótica, domótica, impresión tridimensional, comunidades virtuales, etc. Siempre y cuando se encaminen a solucionar problemas sustanciales de la sociedad como: inequidad, exclusión, desnutrición, analfabetismo, deterioro del medio ambiente, desaparición de culturas ancestrales, inestabilidad y conflicto social.

Se tiene, pues, una oportunidad para la innovación pedagógica, con la mundialización de la información que permite una desconcentración masiva de la información y la comunicación, a través del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, TIC.

Una revisión profunda y sistemática de la propuesta curricular institucional permite generar planes de estudio atemperados a los estándares



internacionales para permitir el intercambio y movilidad necesarios. Las facultades potencian los espacios virtuales y modelos pedagógicos para hacer de la enseñanza un ejercicio atractivo, flexible y crítico a los jóvenes. La virtualidad se convierte así en una importante herramienta para hacer más eficientes los procesos y las responsabilidades laborales y académicas, permitiendo tiempos para el disfrute de escenarios deportivos, espacios lúdicos, sociales y de encuentro que históricamente han sido ajenos a la comunidad universitaria.

A través de una exitosa convergencia entre lo presencial y lo virtual, los campus universitarios se localizan dispersos en distintos municipios del Cauca y de los departamentos aledaños de Valle, Nariño, Huila, Putumayo y Caquetá. Los programas de pregrado y posgrado satisfacen las demandas de formación en distintos campos del saber que inciden en el desarrollo regional. La articulación con las instituciones educativas permiten

un mejoramiento de la calidad que se verá reflejado en grandes resultados académicos. El uso de las tecnologías de la información es práctica rutinaria, frecuente y necesaria y el dominio de varias lenguas, incluyendo las nativas, es común en la universidad. Es pensar globalmente y actuar localmente.

5.4.5 Consolidar la presencia de la universidad en la región

La presencia de la universidad en la región ha sido en la última década uno de los reclamos más acuciantes por parte de las comunidades y autoridades civiles de todas las subregiones del departamento. Sin embargo, a pesar de distintos ensayos con sedes alternas a través de convenios con alcaldías, colegios, o el mismo Ministerio de Educación Nacional, la consolidación de estos proyectos ha sido muy escasa y en ocasiones un rotundo fracaso. Solamente el actual proyecto de construcción de una ciudadela universitaria en el norte del departamento apunta a consolidar una presencia física y permanente en esa subregión, aunque aún no esté asegurado el modelo de financiamiento de la operación, especialmente por las resistencias internas que un sector de los universitarios

tiene con este proyecto institucional, resistencias fundamentalmente de carácter ideológico.

El tema de la presencia de la universidad amerita un análisis más profundo por cuanto implica variables que tienen que ver no solo con la disponibilidad de recursos económicos para financiar la infraestructura física y el sostenimiento de una planta de personal administrativo y docente, sino, quizás el factor más crítico, la transformación misma del modelo de universidad que se ha venido desarrollando en los 187 años de existencia institucional.

En lo relacionado con la disponibilidad de recursos económicos, es necesario remitirse a las limitaciones generadas por el modelo de financiamiento de la educación superior, que se traduce en el permanente y creciente proceso de desfinanciamiento que viene asumiendo la universidad desde la promulgación de la Ley 30, y que se constituye de entrada en el principal obstáculo para desplegar una sólida estrategia que permita ampliar y consolidar la presencia física de la institución en las diferentes subregiones. Este factor cobra aún más importancia si se tiene en cuenta que la diversidad cultural de desarrollo tecnológico y económico que caracteriza al departamento introduce variables que no permiten estandarizar un modelo de expansión de la operación, lo que en la práctica se traduce en un mayor costo de instalación de infraestructura física y de sostenimiento de la planta docente necesaria para la operación.

Así las cosas, es claro que para la universidad resulta más costoso llevar programas a las subregiones, especialmente a las más desconectadas de Popayán, que ampliar la oferta en la sede central, situación que crea un dilema, por cuanto la consolidación de la presencia implica, dadas las condiciones de

la región, la necesidad de llevar infraestructura física que viabilice una relación más directa con la comunidad que se pretende impactar. Ciertamente, ampliar la oferta en la sede central no es suficiente para consolidar una presencia regional, y dejar de crecer pone en riesgo aún la presencia en el escenario local donde tradicionalmente ha operado.

No obstante lo anterior, es necesario precisar que en el tema de financiación el mayor reto no es la construcción de infraestructura física, por cuanto las distintas estrategias desplegadas por el gobierno nacional orientadas a aumentar la cobertura y atender los problemas de sostenimiento de la planta física de algunas instituciones que entraron en crisis, como es el caso de la Universidad Nacional, han viabilizado la posibilidad de direccionar recursos financieros frescos hacia las universidades públicas, pero orientados hacia inversión, con lo cual, en los próximos años, la universidad recibirá importantes recursos financieros con los que podría fondear algunos proyectos de expansión de la capacidad instalada, exclusivamente.

En razón de lo anterior, el real problema de financiamiento tiene que ver con la operación académica, por cuanto para este rubro no habrá recursos al menos en el mediano plazo. Es claro que la política del estado colombiano, en este aspecto, está orientada a financiar la demanda y no la oferta educativa, razón por la cual el actual modelo de operación de la universidad es incapaz de sostenerse en este escenario. La problemática obliga a abordar como crítico el segundo aspecto mencionado anteriormente para la consolidación de la presencia institucional, es decir, el modelo de universidad.

El actual modelo de universidad parte de tres premisas fundamentales; la Universidad del

Cauca es una institución pública del orden nacional; es una institución de carácter presencial; y su financiamiento es y debe ser estrictamente público. Estas tres premisas son fundamentales porque constituyen la base del carácter y la cultura institucional imperante, razón por la cual amerita profundizar un poco más en las implicaciones de la misma para el tema de la presencia.

El carácter público introduce una serie de limitaciones en la forma de operación; en primer lugar, a pesar de que la autonomía administrativa es reconocida constitucionalmente, se ve sometida a la rigidez normativa y a los limitantes controles estatales ejercidos por los distintos órganos de control. No obstante, es necesario precisar que buena parte de estos controles y rigores tienen que ver con la existencia de una cultura organizacional incapaz de asumirla y defenderla; en segundo lugar, la ideología asociada a la público, fundada en la idea de la gratuidad de los servicios y la libertad de cátedra, entendida como ilegitimidad de cualquier control o criterio de racionalidad en la acción docente, es un obstáculo difícil de superar porque impide introducir criterios de racionalidad económica en la distribución de los recursos, lo que hace inviable cualquier presupuesto.

Por otra parte, el carácter presencial basado en la clase magistral y en la idea de una educación basada en la enseñanza y por tanto centrada en la transmisión de conocimiento por parte del profesor, ha impedido introducir en las actividades docentes innovaciones pedagógicas y didácticas soportadas en las TIC, las cuales podrían facilitar en gran medida la operación docente tanto a nivel central como en las sedes alternas, lo que generaría circunstancias propicias para ampliar la oferta en las subregiones periféricas donde se reclama presencia institucional.

En lo relacionado con la financiación y muy en consonancia con la noción de institución pública, prevalece en la universidad una corriente de pensamiento opuesta a la búsqueda de estrategias de financiamiento distintas a los recursos públicos, que se ha materializado en un movimiento de oposición abierto a cualquier proceso de expansión de la operación institucional que no esté precedido por el aumento de los recursos de la nación en la base presupuestal, situación que en la práctica implica la promoción de una estrategia de no crecimiento, por cuanto como se ha mencionado en este documento, la política pública en materia de educación se orienta a promover la iniciativa privada como medio para ampliar la oferta educativa del Estado.

5.4.6 Consolidar el modelo de gestión universitaria

En el modelo de gestión institucional actual no todos los procedimientos que se desarrollan en la universidad están normalizados, estandarizados y apropiados corporativamente, bien sea porque nunca fueron debidamente documentados o porque han sufrido reformas o modificaciones parciales producto de la dinámica misma de la institución; cabe mencionar que dichas reformas no siempre se articulan de forma conveniente al modelo que se ha pretendido establecer, especialmente porque la universidad acusa un grave problema de anarquía administrativa que se manifiesta en la capacidad que tiene cualquier funcionario para modificar, adaptar o reformar los procesos o procedimientos a su criterio, sin que medien regulaciones al respecto.

El modelo de gestión basado en funciones que actualmente opera en la universidad no permite un modelo de gestión ágil y flexible, como el

que se reclama en hoy en día para cualquier organización que pretenda mantener niveles aceptables de adaptación a las cambiantes dinámicas del entorno en el que se desenvuelve.

Así las cosas, se requiere hacer la transición hacia un modelo sistémico basado en procesos que permita identificar y precisar los niveles de autoridad de cada funcionario, así como delimitar las dimensiones de responsabilidad, las cuales están asociadas con la eficiencia de los procesos. Por otra parte, un modelo de gestión basado en procesos permite la definición e incorporación de competencias en los cargos, una menor complejidad en los procedimientos y mayor valor agregado a los usuarios de la institución.

Un modelo sistémico, propiciaría el ecosistema cognitivo adecuado para establecer una cultura colaborativa y de trabajo sinérgico entre los componentes académico, de investigación, administrativo y de interacción social, que en la actualidad operan de forma aislada y descoordinada. Esto ocasiona la presencia de competencia interna por recursos, colisión de competencias entre diferentes instancias de gestión, incapacidad para desarrollar y operativizar estrategias de largo plazo que permitan tener un horizonte de largo plazo y superar la noción de anarquía y desorganización generalizada que se percibe al interior de la institución

En razón de lo anteriormente mencionado, se hace necesario revisar, ajustar y unificar la normatividad que regula los procesos y procedimientos institucionales, por cuanto permanentes reformas se han realizado en forma desordenada y desarticulada, lo cual no solo ocasiona confusión, sino que además ocasiona frecuentes reprocesos en las actividades

administrativas y recurrentes hallazgos por parte de la Contraloría. Estas últimas terminan por agudizar más el problema, porque en la práctica la gestión termina teniendo como finalidad evitar los reportes negativos del órgano de control, más que el cumplimiento de los fines institucionales.

En el mismo sentido, avanzar en la transformación de una cultura organizacional basada en el control y la desconfianza, hacia una cultura corporativa fundada en la confianza, la colaboración y el autocontrol, es requisito necesario para generar un ecosistema social propicio para que los ajustes normativos y procedimentales cumplan su propósito.

Otro elemento fundamental del modelo de gestión es la comunicación corporativa, la cual debe consolidarse como eje transversal de la gestión institucional en el entendido que, como organización de servicios, el factor humano es el elemento central de la actividad y que la comunicación es el sustrato de la interacción humana, sin el cual el ecosistema corporativo es inexistente.

5.5. Cuadro de estrategias

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable	
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
1 Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia	1.1	Generación de un modelo de comunicación pública interno y externo			Comunicación	Administrativo Cultura y Bienestar
	1.2		Inserción de la Universidad en los procesos regionales de consolidación de la paz		Interacción con el contexto Universidad y sector empresarial	Administrativo, Académico, Investigación, Cultura y Bienestar
	1.3		Divulgación de documentos relacionados con la filosofía institucional, entre la comunidad universitaria.		Comunicación Modelo administrativo Articulación de los componentes sistémico institucionales Gobernabilidad institucional	Académico Administrativo Cultura y Bienestar
2 Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional	2.1			Generación de fortalezas investigativas en sistemas tropicales, ecosistemas marinos, recursos hídricos, sociedades interétnicas y multiculturales y en resolución de conflictos	Relación entre prácticas institucionales y normas	Investigación
	2.2		Creación de un doctorados en conocimiento regional		Modernización e innovación pedagógica Currículo	Académico Investigación

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable	
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
2 Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional	2.3	Creación de un programa de seminarios y simposios internacionales en temas relativos al desarrollo regional			Modernización e innovación pedagógica Interacción con el contexto	Académico, Investigación
	2.4	Desarrollo de los convenios académicos suscritos por la universidad para efectos del desarrollo regional			Internacionalización Liderazgo	Académico, Investigación
	2.5		Vinculación e integración a través de programas de investigación de largo plazo de los Grupos de Investigación a las problemáticas y oportunidades regionales		Interacción con el contexto Regionalización Investigación y procesos misionales	Académico Investigación

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable	
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
3 Integrar el proyecto de vida personal con el institucional	3.1		Implementación de una política de gestión del talento humano orientada al desarrollo integral del ser		Modelo Administrativo Política institucional de bienestar	Administrativo Cultura y Bienestar
	3.2			Consolidación del sistema de cultura y bienestar universitario	Modelo Administrativo Proyecto de vida universitario Política institucional de bienestar	Administrativo, Cultura y Bienestar
	3.3	Establecimiento de una política de concertación y meritocracia para la toma de decisiones institucionales y la elección de directivos			Modelo Administrativo Proyecto de vida universitario Política institucional de bienestar	Administrativo, Cultura y Bienestar
	3.4		Formulación de un plan institución de capacitación articulado al plan institucional de investigación		Investigación y procesos misionales	Administrativo, Académico, Investigación
	3.5	Creación de la cátedra institucional permanente para la reflexión universitaria			Proyecto de vida universitario Política institucional de bienestar	Académico Investigación

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable	
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
4 Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	4.1		Generación de una cultura de movilidad docente y estudiantil.		Proyecto de vida universitario Política institucional de bienestar Modernización e innovación pedagógica Recursos propios	Académico Administrativo Cultura y Bienestar
	4.2			Incorporación de las N-Tic en las metodologías de enseñanza-aprendizaje en toda la oferta académica institucional	Modernización e innovación pedagógica Recursos propios	Académico Administrativo Investigación
	4.3			Transición de una pedagogía centrada en la enseñanza a una centrada en el aprendizaje	Modernización e innovación pedagógica Recursos propios	Investigación Académico
	4.4		Consolidación de los departamentos como foros de discusión académica para direccionar la investigación, la capacitación y la innovación curricular		Currículo	Académico, Investigación
	4.5			Generación de una cultura de bilingüismo en la universidad	Currículo	Académico Investigación

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable	
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
4 Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	4.6		Creación y establecimiento de un programa institucional de monitorias y consejerías académicas		Modernización e innovación pedagógica	Académico Cultura y Bienestar
	4.7			Implementación de los planes de estudio con enfoques de complejidad	Modernización e innovación pedagógica Currículo	Académico Investigación
	4.8			Contextualización regional e internacional del currículo	Currículo Interacción con el contexto Liderazgo	Académico Investigación
	4.9	Socialización de tesis doctorales y de maestría en eventos a la sociedad en general			Interacción con el contexto	Académico Investigación
5 Afianzar la presencia de la universidad en la región	5.1	Promoción de alianzas internacionales, nacionales, departamentales y municipales para incrementar la presencia de la Universidad en la región			Planeación Institucional Interacción con el contexto Internacionalización Regionalización Liderazgo	Académico Investigación
	5.2	Promoción de un sistema universitario del suroccidente colombiano			Interacción con el contexto	Académico, Administrativo Investigación
	5.3		Consolidación de la ciudadela universitaria en el Norte del Departamento del Cauca		Regionalización Recursos propios Universidad y sector empresarial	Administrativo, Académico, Investigación Cultura y Bienestar

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable	
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo			
6 Consolidar el modelo de gestión universitaria	6.1	Mejoramiento de la efectividad del sistema de comunicaciones institucional			Comunicaciones Recursos propios	Administrativo
	6.2		Construcción de procesos de planeación institucional como práctica gerencial transversal		Planeación Institucional Modelo administrativo	Administrativo
	6.3		Construcción de un marco filosófico para el ejercicio de la autonomía en la universidad		Relación entre prácticas institucionales y normas	Académico Administrativo
	6.4		Simplificación y modernización de la normatividad universitaria en ejercicio de la autonomía de la universidad		Planeación Institucional Modelo administrativo Relación entre prácticas institucionales y normas	Administrativo
	6.5		Establecimiento de un modelo de autoevaluación y autocontrol institucional		Planeación Institucional Modelo administrativo Relación entre prácticas institucionales y normas	Administrativo
	6.6				Planeación Institucional Modelo administrativo Relación entre prácticas institucionales y normas	Académico Administrativo Investigación Cultura y Bienestar

Objetivo estratégico	Estrategia			Variable involucrada	Subsistema responsable
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
6 Consolidar el modelo de gestión universitaria	6.7		Creación de un programa de filantropía para la gestión de recursos propios	Egresados Modelo administrativo Universidad y sector empresarial	Administrativo, Académico Cultura y Bienestar
	6.8			Planeación Institucional Modelo administrativo Relación entre prácticas institucionales y normas	Administrativo Cultura y Bienestar

Referencias citadas

- Clark, Burton
2004 *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*. New York: MPG Books Ltd.
- Fundación Andrés Bello y Ministerio de Educación nacional
2013 *El futuro del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia: recomendaciones para su fortalecimiento*. Bogotá.
- Godet, Michel
2000 *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Gerpa: España. Disponible en: http://www.ep.rec.uba.ar/ubatic/wpcontent/uploads/2011/06/Prospectiva_Herramientas_godet.pdf
- Levi-Strauss, Claude
1968 *Antropología estructural*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Lopera Palacio, Carlos Mario
2004 *Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*. México. *Revista Mexicana de investigación educativa*. 9 (22): 617-635.
- Mojica, Francisco
1991 *La prospectiva técnica para visualizar el futuro*. Bogotá. Editorial LEGIS.
- Osorio, C.
2013 *Planeación: ¿Necedad o necesidad?* Popayán: Editorial López.
- Manzano-Arrondo, Vicente
2012 *La universidad comprometida*. Bilbao: Lankopi S.A.
- Oficina de cooperación universitaria
2014 *Libro blanco-Inteligencia institucional en universidades*. Madrid: Oficina de Cooperación Universitaria
- Porter Galetar, Luis
2007 La universidad imaginada Universidad 2030, escenarios de futuro. *Revista Theomai*. 17: 131-144.
- Rodríguez Andrade, Ruth y Correa Assmus, Gustavo
2013 Universidad de tercera generación: articulación. *Revista de la Universidad de la Salle*. 56: 87-105.
- Salmi, Jamil
2009 *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington, DC: Banco Mundial, Mayol ediciones S.A.
- Universidad del Cauca
2012 'Boletín Estadístico' 1990 – 2012. Oficina de Planeación Universidad del Cauca
- Universidad de los Andes – Cesó
Planeación por escenarios. Video disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=tZt2vp9BLZg>.

Plan Estratégico Bicentenario 2027, fue coordinado por la
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional
y la División de Articulación con el Entorno -DAE-,
de la Universidad del Cauca.

Área de Desarrollo Editorial
Universidad del Cauca, noviembre de 2015.

Corrección de estilo: Ricardo Portilla

Coordinación de diseño y diagramación:

Maritza Martínez Andrade

Diseño y diagramación: Mónica Quevedo Hernández

Diseño de Carátula: Mónica Quevedo Hernández

Fotografía:

División de Comunicaciones y Prensa,

Reinaldo Salazar, Andrés Cháves

Archivo fotográfico Universidad del Cauca

Editor General de Publicaciones:

Luis Guillermo Jaramillo E.

Este libro fue diagramado utilizando la fuente Sabon LT Std
a 10 pts, en el cuerpo del texto. Se empleó papel propalcote
mate de 115 g en páginas interiores y 300 g en carátula.

Se imprimieron 2000 ejemplares.

Se terminó de imprimir en Prensa Moderna - Cali, Colombia.



El presente estudio constituye una visión prospectiva de la proyección de nuestra Universidad al corto, mediano y largo plazo, nos invita a repensar de una forma desafiante, honesta y transparente, su proyección y vocación, su interacción con el entorno, con el conflicto y con nuestras pasadas y venideras formas de convivencia desde el Cauca. Es una oportunidad maravillosa para involucrar todo el potencial de nuestra academia, buscando la sinergia y las lógicas colaborativas propias de los nuevos modelos en Innovación en los fecundos terrenos de la investigación y Desarrollo -I&D- para el crecimiento de los actuales y futuros programas académicos; la oportunidad inédita de sacar todo el provecho a nuestro inmenso potencial, en un momento en el que la sociedad del conocimiento nos ofrece la infinita y vasta posibilidad de ser líderes mundiales en aquellos desarrollos de nuestro interés, en las distintas áreas del conocimiento.